

**“DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS
PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI”**

CAROLINA PRADO LEYVA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

**“DIAGNOSTICO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS
PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI”**

CAROLINA PRADO LEYVA

Trabajo de grado para optar al título de
Administradora de Empresas

Director
JUAN CARLOS AGUILAR
Economista

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administradora de Empresas

ADELA JAQUE

Jurado

RUTH GUTIÉRREZ

Jurado

JUAN CARLOS AGUILAR

Director

Santiago de Cali, 27 de Noviembre de 2009

A mi Padre Nelson Prado Bermúdez y a mi Madre Beatriz Leyva Álvarez ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, acompañándome con cariño y calor humano en el logro de mis metas y velando por mi educación; son ellos a quien les debo todo, consejos, regaños, tristezas y alegrías de lo cual estoy muy segura que lo han hecho con el corazón para formarme como un ser integral.

A mi hermana Mónica Alejandra Prado quien me ha acompañado compartiendo todos esos secretos que solo se pueden vivir entre hermanas y me ha aconsejado para no cometer errores, brindándome paciencia y comprensión.

A mi hermano Francisco Arboleda Leyva quien con su ejemplo me ha mostrado el amor de una forma excepcional, de un carácter inigualable, una persona capaz de luchar por el bien de su familia, él cual ha recorriendo un camino lleno de esperanza.

Finalmente dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios quien ha estado a mi lado en todo momento dándome fuerzas para luchar y seguir adelante, sobrepasando todas las barreras que se me presenten y demostrando que con su compañía todo es posible.

AGRADECIMIENTOS

Al Economista Juan Carlos Aguilar
Director del Proyecto

ÍNDICE GENERAL

	pág.
GLOSARIO	11
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 General	20
1.3.2 Específicos	20
1.3.3 Alcances	20
1.3.4 Limitaciones	20
1.4 JUSTIFICACIÓN	21
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	24
2.1 MARCO TEÓRICO	24
2.2 MARCO CONCEPTUAL	39
3. LAS PYMES	45
3.1 LAS PYMES EN COLOMBIA	46
3.2 LAS PYMES CALI	48
3.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES	50
3.4 CADENA PRODUCTIVA DEL TEXTIL	51
4. MATERIALES Y MÉTODOS	53
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	53
4.2 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	53
4.3 TIPO DE MUESTREO	54
4.4 POBLACIÓN	54
4.5 MUESTRA	54
4.6 DETALLE DE LAS PYMES DE CONFECCIONES	57
4.7 PRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	59
4.7.1 Encuesta aplicada a los empleados	59
4.7.2 Encuesta aplicada a los directivos	61

	pág.
5. RESULTADOS Y DIAGNOSTICO	63
5.1 PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS SEIS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI	63
5.1.1 Procesos de formación implementados en las pymes	66
5.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI	
5.3 NIVEL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI	72
	79
6. MECANISMOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL	84
6.1 EL PROCESO DE FORMACIÓN “MODELO”	84
6.2 LA FORMACIÓN COMO UN PROCESO	84
6.3 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN	85
6.4 ACCIONES FORMATIVAS	86
6.5 SELECCIÓN Y DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN	87
6.6 IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES	87
6.7 ALTERNATIVAS DEL ENFOQUE TRADICIONAL	90
6.8 SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN	91
6.9 ENTIDADES DE APOYO EN LA CAPACITACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES	92
7. CONCLUSIONES	94
8. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	106

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1 Cadena Productiva De La Industria Textil	51
FIGURA 2 Detalle De Las Empresas Objeto De Estudio	57
FIGURA 3 Etapas Del Proceso De Formación	85
FIGURA 4 Alternativas De Capacitación	90
FIGURA 5 Aplicación actual del proceso de gestión del talento Humano en las seis pymes del sector de confecciones en Cali	96

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
GRAFICO 1 ¿La empresa invierte en capacitación?	73
GRAFICO 2 ¿Cuál es el número total de empleados De la empresa?	73
GRAFICO 3 ¿Cuánto es el valor de nomina de la empresa?	74
GRAFICO 4 ¿Qué porcentaje de la nomina se invierte En capacitación?	75
GRAFICO 5 Nivel De Formación Académica	79
GRAFICO 6 ¿Cuántos son los costos de capacitación Por hora hombre?	80
GRAFICO 7 ¿Cuántos son los empleados que reciben Capacitación al año?	81
GRAFICO 8 ¿Cuántos son los costos de capacitación al año?	82
GRAFICO 9 ¿Cuántas horas de capacitación al año Se le brinda al personal?	82
GRAFICO 10 ¿En qué entidades se apoya la empresa Para brindar capacitación al personal?	83

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A pregunta 6 encuesta realizada a los empleados	106
Anexo B Pregunta 10 encuesta realizada a los empleados	106
Anexo C pregunta 7 encuesta realizada a los empleados	107
Anexo D pregunta 8 encuesta realizada a los empleados	107
Anexo E pregunta 9 encuesta realizada a los empleados	108
Anexo F pregunta 11 encuesta realizada a los empleados	108

GLOSARIO

CAPACITACIÓN: Actividad sistémica, planificada y permanente cuyo principal propósito es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para el desempeño efectivo de todos los trabajadores en su cargo y dentro de la organización.

CARGO: Conjunto de tareas que debe realizar el trabajador con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, para ejercer de manera competente con las atribuciones que su ejercicio le confiere.

COMPETENCIAS: Conjunto de habilidades que tienden a transmitir lo que la persona es capaz de realizar para ejecutar con un grado de preparación, suficiencia y responsabilidad ciertas tareas.

CONOCIMIENTOS: Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje para juzgar y entender las cosas.

DESARROLLO: Medios que dispone la organización para el desarrollo de su capital humano agregando valor, capacitando y formando constantemente, para perfeccionar sus habilidades y competencias para el desempeño de su labor, preparando a las personas con miras al futuro.

DIAGNOSTICO: Estudio realizado a profundidad mediante la aplicación de una metodología que permita identificar los problemas e inconvenientes que impiden a las organizaciones y los colaboradores alcanzar los objetivos organizacionales.

DIRECTIVOS: Personas con alto o medio grado de autoridad formal y capacidad decisoria en la pirámide organizacional, que desarrollan funciones administrativas.

ENTRENAMIENTO: Preparar el personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.

EVALUACIÓN: Valor de comparación entre un objetivo y un proceso.

FORMACIÓN: Primera etapa del desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en disciplinas específicas que permiten la obtención de niveles educativos cada vez más elevados; en general son programas desarrollados a mediano y largo plazo.

HABILIDADES: Son las capacidades desarrolladas por medio de un conjunto de procedimientos y experiencias que pueden ser analizados en forma consciente, lo

que permitirá autoevaluar el desempeño cognitivo con el fin de introducir las modificaciones pertinentes.

ÍNDICES: Medida estadística diseñada para mostrar los cambios de una o más variables relacionadas a través del tiempo.

INDUCCIÓN: Orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso a la organización, durante el periodo de desempeño inicial. Por medio de este proceso el empleado se familiariza con su puesto de trabajo y con la organización.

POLÍTICA: Actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos dentro de la organización.

PROCEDIMIENTOS: Conjunto de acciones ordenadas, dirigidas a la consecución de una meta.

PYMES: Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

RECLUTAMIENTO: Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneo para ocupar un puesto específico en una determinada organización.

SECTOR: Conjunto de organizaciones con propósitos comunes, que realizan actividades económicas y productivas similares.

SELECCIÓN: Proceso por el cual se eligen los mejores candidatos para ocupar los cargos.

TALENTO HUMANO: Parte de la arquitectura de la organización que comprende la estrategia para el desarrollo de la organización.

TÉCNICAS: Conjunto de habilidades y procedimientos organizados según ciertas reglas, a fin de realizar algo en función de un fin concreto.

Fuente: Administración de recursos humanos. Decenzo David. Robbins Stephen.
Wikipedia es.wikipedia.org, Wordreference www.wordreference.com.
Gestiopolis www.gestiopolis.com

RESUMEN

El presente trabajo es una investigación de campo de tipo descriptivo, que se desarrollo bajo la modalidad descriptiva-diagnostica, con el objetivo de conocer la gestión empresarial del programa de formación que implementan las Seis pymes del sector de confecciones en Cali.

Se desarrolló mediante la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas al personal operativo y directivo en seis pymes de confecciones dedicadas al diseño, producción y comercialización de prendas de vestir; los cuales permitieron describir, conocer y analizar los aspectos positivos y negativos relacionados particularmente con el desarrollo del talento humano.

Se concluyó, que las pymes del sector de confecciones de Cali no poseen una adecuada planeación estratégica, ya que carecen de conocimientos, habilidades y competencias para formar y entrenar a sus colaboradores.

Por último, se plantearon mecanismos basados en las teorías de liderazgo que le permitieran a los directivos diseñar y desarrollar un programa de formación y capacitación efectivo y que se ajuste a los requerimientos internos de las pymes.

INTRODUCCIÓN

Las pymes en Cali desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinando capital, trabajo y procesos productivos obtienen un bien o servicio para satisfacer las diversas necesidades de un mercado o un sector determinado. Uno de los sectores más fuertes de la economía caleña es el de confecciones, antecedido por el sector de servicios que sin duda es el sector principal de la región.

Es irrefutable ver que uno de los sectores más influyentes y fuertes en comercialización de sus productos como lo es el de confecciones, sea uno de los más débiles en la gestión del talento humano, aun cuando la labor económica que desempeñan es completamente mecánico-manual, es decir, que la maquina no funciona sin el empleado y el empleado no puede cumplir con los requerimientos de la empresa sin la maquinaria.

El papel que cumplen las pymes, particularmente las pequeñas y medianas empresas, para el desarrollo de la economía del país y de la región es indiscutiblemente importante. Se han convertido con el paso del tiempo en el motor de crecimiento y principal fuente de empleo de Cali; en cifras en la ciudad de Cali las pequeñas y medianas empresas representan más del 95% del tejido empresarial y generan aproximadamente el 81% del empleo en la ciudad¹, según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Cali.

Este panorama lleva a las pymes a convertirse en los principales actores del contexto económico nacional y regional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, flexibilidad laboral y capacidades de adaptación y aprendizaje, lo cual muestra su importancia y gran potencial de desarrollo.

A nivel interno las organizaciones muestran falencias que obstaculizan su consecuente desarrollo, entre las que se destacan:²

- La concentración de poder
- La falta de delegación de tareas
- La falta de planeación a corto, mediano y largo plazo
- Los ineficientes canales de comunicación
- Deficiencias en la gestión y capacitación del talento humano

Estas falencias ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las pymes en materia de gestión y desarrollo del talento humano, dado que su capacidad financiera, cultura y estructura organizacional no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que

¹ Cámara de Comercio de Cali. 2008

² Revista Dinero. Crecimiento para el desarrollo empresarial. Cuadernillo 1 de 6. p. 6. Consultado octubre 12/2008

componen el talento humano. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor del personal de la empresa. Los procesos críticos son inducción y entrenamiento, formación y capacitación, y seguimiento a los programas de capacitación; lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI. Cabe destacar que la eficiencia del talento humano radica en su formación y capacitación, es por eso que las pymes deben contar con un área de gestión humana que se encargue de promulgar la búsqueda y el desarrollo permanente de las capacidades y competencias de cada uno de sus empleados, acompañada de formación y capacitación constante.

En este trabajo se presenta el resultado del diagnostico de la formación y capacitación de las seis pymes del sector de confecciones de Cali, con el fin de sugerir procesos internos que generen mejoramiento e incrementen su capital intelectual y por ende su competitividad en el mercado.

1. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La estructura empresarial Colombiana está conformada principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son la principal fuente de empleo. El 96,4% de los establecimientos son Microempresas y el 3,5% son Pymes. En conjunto, las Microempresas y las Pymes generan el 81% del empleo en Cali.³

Las pymes son la columna vertebral de la economía. Según el Banco Mundial, y proporcionan el 65% del empleo generando más del 35% del PIB.

Según estudios de la Universidad del Rosario entre los inconvenientes identificados para el desarrollo de las pymes, se destacan: sus altos niveles de informalidad, sus bajos niveles de asociatividad, la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, el bajo nivel tecnológico, la ineficiente formación y capacitación de su talento humano, el limitado acceso al sector financiero, entre otros.

El factor humano dentro de las Pymes Colombianas no se ha utilizado adecuadamente, llegando así la gerencia a desperdiciar este gran capital, obteniendo resultados de ineficiencia y desmotivación por parte de los empleados.

La gestión del talento humano en las pymes ha dejado mucho que desear, manifestándose un alto índice de rotación de personal, desmotivación, baja productividad, apatía, aunado a demás de la ausencia de un liderazgo poco participativo, proactivo, innovador, carismático, que se caracterice por el uso adecuado de un coaching en donde el personal se encuentre plenamente identificado con la organización, y con sus labores⁴. La gerencia ha descuidado considerablemente la capacitación y desarrollo del personal bajo su cargo, lo que a lo largo ha afectado seriamente en su productividad; una de las principales razones son lo que concierne a costos y lo que ello le representa, sin tomarse en cuenta que a lo largo este recurso es recuperable y obtendrá beneficios para la organización.

Al respecto las Pymes carecen de medios propios para la formación. Para lograr la integración del trabajo con el aprendizaje, necesitan de una asistencia profesional externa, que les brinde apoyo económico y adicionalmente les ofrezca la posibilidad de capacitar a su talento humano, apoyándolos con el compromiso de empleo y crecimiento para la ciudad de Cali.

³ Dane. Censo Económico Cali – Yumbo 2006

⁴ ARCHUA Christopher F. LIDERAZGO, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning Editores. p.185.

Los actuales centros de formación tienen enormes problemas para vender sus productos y servicios a las Pymes, ya que se aduce que la formación externa que imparten no se ajusta a las necesidades reales de éstas. Es preciso introducir cambios sustanciales en la relación entre quien imparte la formación y las Pymes, porque de esta relación depende la solución al problema de la formación y capacitación del talento humano, que aportara a las pymes ventajas competitivas y mayor participación en su mercado.

Para transformar las Pymes de confecciones en organizaciones calificadas es preciso trasladar a la empresa la profesionalidad del centro de formación, integrando trabajo y aprendizaje en un único sistema. Esto supone adoptar una estrategia de integración de los conocimientos externos en las Pymes, de forma que se precise la creación de un departamento interno de desarrollo personal, que asigne los recursos necesarios que aporten al desarrollo del talento humano.

Hay que destacar que el recurso humano es muy significativo dentro de la concepción de la gerencia estratégica en la función de planificación, donde la capacitación esté incluida o forme parte de la cultura de la organización. Esto permitirá adecuar al capital humano a los cambios que se vayan dando, dentro de los escenarios esperados, más si es referido a una economía inestable como nuestro caso.

Es habitual que las pequeñas y medianas empresas, a pesar de reconocer en algunos casos cierta preocupación por la formación y desarrollo de su talento humano y en otros considerarlo como el elemento estratégico clave para la supervivencia de su organización a mediano y largo plazo, no sepan cómo gestionar esta área tan importante, porque genera costos adicionales a lo que normalmente se destina el dinero, como, producción, ventas y factores administrativos. Viéndose de esta manera las pymes podrían asumir la capacitación con un costo adicional en su presupuesto, y algunas de estas empresas no cuentan con el dinero, ni con el apoyo financiero, para realizar este tipo de inversiones.

La escasez de estructura y sobrecarga de trabajo de los puestos indirectos de las Pymes dedicadas a las confecciones, en especial por parte de las Gerencias, les obliga a dar respuestas no planificadas a las necesidades reales que tienen en materia de talento humano.

En la mayoría de los casos no existe un Plan Estratégico de Recursos Humanos en alineación con los Objetivos estratégicos de la organización. Un Plan del que se desarrollen programas de actuación concretos, asignados a personas concretas, con responsabilidades, plazos, métodos de control de ejecución y valoración de impacto⁵.

⁵ PAREDA Marín, Santiago. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS. Editorial Ramón Areces. p. 120

Normalmente la mayoría de pequeñas empresas suelen acudir a empresas externas para dar respuesta a necesidades puntuales que urge solucionar en un momento determinado, sin ser producto de una reflexión previa y una anticipación a la necesidad.

El Talento Humano cualificado, en sintonía con la cultura de la Organización, comprometidos en los proyectos de empresa, con capacidad de adaptación a los cambios, con gran motivación por el proyecto empresarial y dentro de un clima humano enriquecedor y capaz de generar progreso y mejora, son las claves del éxito empresarial.⁶

La dependencia de Talento Humano ha sido observada por décadas como una unidad que genera gastos, debido a que ha imperado una visión básica de su contenido, basada principalmente en las erogaciones que ésta genera, representadas en los sueldos, gastos médicos asociados al reclutamiento y la selección (cuando estos se practican), inducción y entrenamiento, actividades culturales o deportivas, entre otras.⁷ A simple vista pareciera no advertirse el impacto financiero que la unidad de Recursos Humanos tiene bajo su responsabilidad y ello facilita minimizarla a tareas netamente operativas o simplemente obviarla.

Pese a estos inconvenientes las pymes en general proyectan invertir en algún tipo de desarrollo, que les permita, pese a sus dificultades, identificar e implementar factores de competitividad, para ganar terreno en el desarrollo de sus actividades económicas, comerciales y de talento humano, logrando que la gestión en la empresa sea una pieza importante en el motor del crecimiento basándose en los tres pilares de la sostenibilidad:⁸

- Liderazgo empresarial que maneja y dirige el rumbo de la organización hacia el alto crecimiento.
- Pensamiento Estratégico que identifica el camino ideal para lograr crecer velozmente pero de manera sostenible y estratégica.
- Ambiente Organizacional con buenas prácticas y sinergia de equipo para cumplir la metas del alto crecimiento implementando la estrategia en toda la organización.

⁶ HIRTH, Michael. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Cengage Learning Editores. p. 398

⁷ BOHLANDER Gelge. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, decimosegunda Edición. p. 447

⁸ Revista Dinero. Crecimiento para el éxito Empresarial. Cuadernillo 1 de 6. p. 7. Consultado octubre 12/2008

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El propósito de esta investigación es conocer la situación actual de seis pymes registradas del sector de confecciones en la ciudad de Cali (Colombia) en materia de formación y capacitación; para realizar un diagnostico de las pymes seleccionadas y analizar los procesos de gestión y desarrollo de talento humano.

¿El talento humano en las pymes del sector de confecciones en Cali, cuenta con la formación y capacitación que requiere para su desarrollo y competitividad en el sector?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Realizar un diagnostico de la formación y capacitación del talento humano en seis pymes del sector confecciones en Cali y establecer su influencia en el desarrollo competitivo de su actividad económica.

1.3.2 Específicos

- Identificar los procesos de formación y capacitación del talento humano con que cuentan las seis pymes del sector de confecciones en Cali
- Analizar la importancia de la capacitación del talento humano en las seis pymes del sector de confecciones en Cali
- Determinar el nivel de formación y capacitación del talento humano en las seis pymes del sector de confecciones en Cali
- Plantear diferentes mecanismos de capacitación empresarial y gerencial, que conduzcan a la formación del talento humano para las seis pymes del sector de confecciones en Cali

1.3.3 Alcances

La investigación se realizó en seis pymes dedicadas a las confecciones en Cali con el fin de identificar el nivel de formación y capacitación con que cuenta el talento humano.

1.3.4 Limitaciones

Se observó la gestión del talento humano en seis pymes ubicadas en el sector de confecciones en la ciudad de Cali, y se estudiaron las prácticas de formación y capacitación del recurso humano, identificando así, los factores que imposibilitan formar y capacitar el talento humano de este sector. Inicialmente se iba realizar el estudio en 10 pymes, pero por inconvenientes en la consecución de la información se escogieron seis empresas que prestaran sus pymes para el desarrollo de esta investigación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de una región depende en gran parte de la movilidad empresarial (entrada y salida de empresas), y a su vez esta movilidad depende de la eficiencia de los mercados. En Cali, el crecimiento del tejido empresarial se ha fundamentado en la creación de oportunidades de negocio; pero no todas estas inclinaciones han tenido la posibilidad de ejercer de manera estable su actividad económica y de crecimiento, debido a la falta de competencias, de visión y de planificación, y a la gran rivalidad en un mercado altamente competitivo.

Los principales factores que permiten el alto desempeño de las pymes son los siguientes:⁹

- Gestión Estratégica
- Gestión del Talento Humano
- Gestión de Productividad y competitividad
- Gestión de Innovación y de la creatividad
- Internacionalización
- Cultura organizacional

La entrada de nuevas empresas al mercado depende principalmente de la rentabilidad, las barreras de entrada a nuevos mercados, las condiciones territoriales y el nivel de empresarialidad.

Una de las principales barreras para el desarrollo de las pymes es el diseño e implementación de su plataforma estratégica, lo que les brinda orientación y guía permanente para el desarrollo de sus metas; es preocupante que no haya definición de valores y principios, que son elementos fundamentales para garantizar una adecuada gestión del talento humano que compone dichas organizaciones. En las pymes, el énfasis no está dirigido a procurar el desarrollo y crecimiento del talento humano, sino a la productividad y el rendimiento laboral de los empleados.

El proceso de globalización de la economía y la constante evolución del entorno obligan a las empresas a una redefinición permanente y dinámica de las actuaciones empresariales, en especial la de las pymes. Ello conduce a una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y la innovación. Sin embargo, la realidad que registran las pymes es diferente, por cuanto reflejan una serie de debilidades que las hace poco competitivas frente al entorno que presenta el siglo XXI en aspectos relacionados con la capacitación, la compensación, la

⁹ Ibíd. p. 8. Consultado Octubre 13/2008

salud ocupacional, en materia de gestión humana y en tecnología, producción y control de calidad.

Con la creación de pymes todos los días es necesario marcar la diferencia en el mercado; crear una estrategia de acuerdo al portafolio de productos o servicios, conocer el segmento del mercado al cual la empresa desea incursionar e identificar sus posibles clientes, es parte de una estrategia sólida y conocedora de la productividad y competitividad; el talento humano en una empresa juega un papel importante, ya que son la inyección económica.

Las estructuras organizacionales de las pymes son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción. En la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones.

Debido a los inconvenientes se debe realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano en las pymes del sector de confecciones en Cali, para identificar bases de fortalecimiento empresarial que les permitan a estas pymes contar con un talento humano remunerado adecuadamente, motivado y capacitado; para que las pymes continúen siendo la principal fuente de generación de empleo para los caleños.

Socialmente esta investigación es importante porque nos permite conocer el estado de formación y capacitación del talento humano y determinar acciones correctivas que les permita a los microempresarios mejorar las competencias de su personal y aportar en la mejora de las condiciones laborales y sociales de la ciudad.

Académicamente es importante abordar este tema, ya que hace parte de las áreas de formación básica del administrador de empresas, es una línea de investigación del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad y estas temáticas nos acercan a conocer la finalidad y el sentido de la formación del talento humano y lo primordial que es este tema en el proceso de la gestión del talento humano.

Como estudiante de Administración de Empresas, encuentro beneficios basados en valores y ética profesional que me permitirán como empresaria obtener conocimiento acerca de la importancia que tiene la motivación del talento humano en el desarrollo sostenible de la actividad económica, y las consecuencias que la mala gestión de este recurso que es el más importante en la empresa, generan interna y externamente.

La metodología que se utilizó es exploratoria descriptiva, se realizó un trabajo de campo con el que se obtuvieron datos para realizar un diagnóstico de las seis

pymes del sector de confecciones en Cali, esto con el fin de analizar la gestión del talento humano y como este capital influye en la productividad de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El estudio de la organización ha tenido diferentes enfoques y posturas, Ruiz Olabuenaga (1995) citado por Brunet y Belzunegui señala los siguientes aspectos para definir lo que es una organización, “ a) Conjunto de individuos o de grupos; b) orientados al logro de los objetivos o metas; c) diversificados en las funciones a desempeñar y una jerarquía de autoridad; d) coordinados por una orientación racional de todo el comportamiento y con una cierta continuidad en el tiempo”¹⁰, Dávila Ladrón plantea la existencia de diferentes tipos de organizaciones, en donde no solo se circunscribe al de la empresa, son organizaciones las empresas privadas y públicas, los ministerios, asociaciones gremiales ,comerciales industriales, instituciones educativas, hospitales, asilos, reformatorios, comunidades religiosas, fuerzas armadas, sindicatos etc. No quiere decir esto, que todas sean iguales, puesto que son de diferentes tipos, pero entre ellas hay elementos comunes, ya que son organismos sociales, con orientación al logro de objetivos, con división del trabajo y que utilizan el recurso humano y recursos materiales, este concepto coincide con el planteamiento de de Drucker en el sentido de una organización “es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común”¹¹ .

De acuerdo a estas conceptualizaciones se puede concebir que la organización está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas y congregadas para conseguir un determinado fin en productos o servicios, es el espacio donde hay una cristalización de roles o papeles sociales entorno a lograr la satisfacción de unas necesidades básicas de la sociedad. En cualquiera de estos aspectos nos encontramos frente al manifiesto de unos comportamientos comunes adquiridos y transmitidos con una cierta permanencia o autonomía, por todo ello una buena forma de conocer la organización y la empresa es a través del concepto de cultura empresarial o cultura organizacional.

Una organización típica es la empresa y su función es “hacer productivos los conocimientos” Drucker, en la que los objetivos planteados por las personas que la integran busquen conseguir propósitos que superen las posibilidades individuales.

El gran desarrollo económico de algunas sociedades ha generado múltiples problemas y ha hecho necesario intentar su comprensión desde diferentes disciplinas y uno de ellos es desde la teoría de la organización.

¹⁰ BRUNET I y BELZUNEGUI Ángel. Teorías sobre la empresa, Edic. Pirámide. 2005. p. 86

¹¹ Drucker, Peter. La sociedad pos capitalista. Editorial Norma 1994. p.54

En este campo se pueden considerar algunos grandes modelos teóricos generales: la escuela clásica, la escuela de relaciones humanas, la escuela sistémica y escuelas modernas o de hoy. Estas corrientes de pensamiento enmarcan de una manera las aportaciones principales al estudio de la organización.

- **Teoría clásica de la organización**

En esta escuela aparecida ante las necesidades de interpretación de una sociedad industrial asentada a principios del siglo XX en Norteamérica y muchos países Europeos, se destaca la teoría de la burocracia de Weber. La teoría de la organización científica de Taylor y la teoría de la organización formal de Fayol. Todos ellos consideran la racionalidad de la persona como elemento dominante de la actividad humana, y por tanto como el elemento básico de la organización del trabajo, reduciendo en buena parte la concepción del hombre a la de homo economicus. El modelo implícito de información de decisión e información en esta perspectiva es unidireccional sujetadas a la línea de mando.

Esta teoría se preocupó más por la organización formal, su preocupación por la forma, el énfasis en la estructura llevó a varias exageraciones, especialmente en tiempos, movimientos y productividad. Esta visión de lo formal no consiguió dar un trato sistemático al comportamiento humano de la organización y a la interacción de grupos y personas informales, ni a los conflictos intraorganizacionales y al proceso de decisión.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasifico como Teoría X y Teoría Y¹². Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitara si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

¹² ROBBINS, Stephen. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación. p. 315

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como estas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV¹³. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- Las decisiones principales y la fijación de metas de la organización se realiza en la empresa por los máximos dirigentes
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones esta generalmente dispersa u descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

- **El movimiento de las relaciones humanas**

Esta corriente cambia la atención que anteriormente estaba enfocada a la tarea y estructura organizacional, hacia las personas que trabajan o participan en la organización. A partir de los años 30 el excesivo racionalismo de la teoría clásica,

¹³ DA SILVA, Reinaldo. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Mc Graw Hill. p. 215

genera una luz para que florezca la escuela de las relaciones humanas, donde se tiene presente la actividad humana productiva de una manera más natural con unos componentes afectivos e informales que la caracterizan y le dan un sello distintivo, de esta manera “ los administradores inician el abandono de la concepción tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización de trabajo conocida como concepción mecanicista y la idea también tayloriana de que el obrero solo trabaja por dinero”¹⁴ . En esta línea están fundamentalmente los estudios de Mary Parker Follet, los descubrimientos del Elton Mayo en el experimento de Hawthorne, los planteamientos humanísticos de Barnard en su búsqueda de los motivos de integración de las personas, las bases psicológicas desarrolladas por Maslow y la aplicación desarrollada por otros autores como Herzberg, Mc Gregor, terminan por darle una mayor consistencia a estas nuevas posturas.

De la misma manera autores como, Kurt Lewin en 1940, Mason Haire, Abraham y W.F.Whyte en 1950; Douglas Mc Clelland, Chris Argyris, Renis Likert, Victor Vroom, Edgar Schein, Edgar Lawler, Robert Blake en 1960 y Jane Mouton en 1970, desarrollaron el cuerpo conceptual de la teoría de las relaciones humanas, lo que generó un importante apoyo a la teoría de las organizaciones. Véase algunas a continuación:

Teoría de las necesidades humanas, Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía¹⁵:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre; alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- Sociales: El hombre por naturaleza tiene necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en la familia, con los amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en termino de respeto, status, prestigio, poder, etc.
- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

¹⁴ HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Mc.Graw Hill 1994. p. 110

¹⁵ ROBBINS, Stephen. ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación. p. 393

La Teoría de la existencia, relación y progreso, de Clayton Alderfer¹⁶, llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en ingles). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencias: Agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración - regresión) pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japonesa que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

Teoría bifactorial de Herzberg

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona). Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial¹⁷ tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores:

¹⁶ FREEMAN, Stoner. ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación. p. 493

¹⁷ HELLRIEGEL, Don. ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS. Cengage Learning Editores. p. 402

- Factores Higiénicos: En la grafica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.
- Factores Motivacionales: En función de la grafica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplo: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

Teoría de las tres necesidades de McClelland

Con el objeto de entender la motivación este autor clasifico las necesidades en tres categorías¹⁸:

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de meritos por azar.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por n algo grado de colaboración.

Modelo de expectativas de Vroom

El modelo motivacional de Víctor Vroom¹⁹, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es un resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varia de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre -1 y 1. Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. Ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado le es

¹⁸ ROBBINS, Stephen. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación. p. 317

¹⁹ VARELA, Ricardo. Pearson Educación. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN. p. 57

indiferente (Ej. Compensación en dinero) el valor es 0 y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de expectativa: Esta representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el afecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas depende en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignara una expectativa baja.

Instrumentalidad: Esta representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y funcionamiento del modelo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensa y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento. Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalidad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo. Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Modelo de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el afecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea²⁰.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensa), pero además a

²⁰ DA SILVA, Reinaldo. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. Cengage Editores. p.245

realizar comparaciones con otras personas ya sea en la organización o no. Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona pervaive es igual a la de otras personas, considera que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, este tratará de compensar ese exceso con conductas tales como trabajar con más intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc. Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. Reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado de sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más “sensibles” y otros más “benevolentes”. Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante situación dada y en qué medida podría afectar a sus comportamientos.

Teoría de la modificación de la conducta B.F. Skinner

B.F. skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos.

A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de “refuerzo positivo”.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado; no solo forma el comportamiento, sino que además enseña. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse²¹.

Todo este movimiento y contribuciones empiezan a gestar la escuela de las relaciones humanas, que a través de la psicología organizacional, refleja la evolución de la psicología industrial británica, la cual daba una gran importancia a las diferencias individuales concernientes a la selección y el entrenamiento, y concebía la fatiga como un fenómeno fundamentalmente de carácter fisiológico, casi un desequilibrio orgánico. Así mismo, descubre que la organización no es solo un aparato económico y técnico, sino un organismo social donde el hombre es ante todo un ser social y es fundamental para alinear la tríada organización-personas-entorno.

- **Elemento humano como fuente de ventaja competitiva**

Los directivos de las organizaciones se preocupan cada vez más por la gestión del talento humano, estudiando estrategias y utilizando herramientas para contribuir a la ganancia de ventajas competitivas, logrando que el mercado perciba continuamente la superioridad de sus productos o servicios; por medio del manejo constante de habilidades, competencias y conocimiento humanos, que tienen a su disposición para obtener rendimientos superiores²².

No solo la modernización tecnológica y la reestructuración de las organizaciones son determinantes para producir los cambios que demanda el entorno actualmente. La clave del éxito empresarial consiste en formar a las personas, consiguiendo extraer sus fortalezas para lograr su crecimiento personal, profesional y en la organización.

²¹ ROBBINS, Stephen. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Pearson Educación. p. 602

²² ANTONIO Grandió Dipoco. Capital Humano como Fuente de Ventaja Competitiva: Algunas Reflexiones y Experiencias. Editores Netbiblo España 2005. p. 59

El direccionamiento estratégico de los recursos humanos genera una ventaja competitiva sostenible; sin duda el factor humano es el apoyo de todos los procesos internos empresariales, ya que es el equipo humano quien le da solidez a la organización.

- **El capital humano**

Como se mencionó anteriormente en la era industrial las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero y su imagen de éxito estaba representada en edificios, maquinas, equipos etc., y se esforzaban mucho por acumular activos tangibles, pero esta realidad es diferente, ya que hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y por esta razón, no dependen de su tamaño el logro de los éxitos. .

En la era de la información²³ el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización, esto da paso a que otros activos intangibles e invisibles tomen rápidamente su lugar y este activo es el capital humano “Es el capital de la gente, de talentos y de competencias²⁴”.

- **Algunos referentes del capital humano**

La idea subyacente en el concepto de capital humano no es nueva. Hace más de 200 años, en 1776, Adam Smith reconoció la importancia de las habilidades personales en la determinación de la riqueza de los individuos y las naciones (Smith, 1904). Sin embargo, el concepto formal de capital humano no fue desarrollado hasta la década de 1960. Así, en torno a dicho concepto pueden destacarse los trabajos de Schultz (1961) y Becker (1964). En ellos el capital humano se relaciona con la productividad y es definido como la suma de las

²³ Los años más recientes han sido testigos de una transformación del paisaje industrial del mundo desarrollado. La liberalización de las telecomunicaciones, el crecimiento explosivo de Internet y la creciente marea de fusiones de compañías de ordenadores, medios de comunicación y telecomunicaciones apuntan en una sola dirección: el nacimiento de la Sociedad de la Información.

Por su naturaleza, la Sociedad de la Información se extiende por numerosos aspectos, atravesando los límites de diversos sectores. Así, se puede observar su impacto en la ciudadanía, en la educación, en la sanidad, en los negocios, en las comunicaciones, y en muchos otros aspectos. Grupo Abantos Formación y Consultoría. *La Sociedad de la Información*. España: Grupo Abantos Formación y Consultoría, 2005. p 5.

²⁴ CHIANENATO Idalberto. Administración de Recursos humanos. Octava edición McGraw Hill 2007 p. .37

inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración o salud que tienen como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores²⁵.

La teoría del capital humano hace parte de la economía de la educación y es una de las ramas más jóvenes de la ciencia económica; a principios de la década de 1970 es cuando se constituye verdaderamente como una disciplina económica con un sólido soporte teórico y abundante desarrollo empírico (Pons, 2004:12). Entre algunos referentes, se pueden citar:

Robert Solow (1957) con su teoría inicia la estructura teórica que da relevancia al ser humano como eje fundamental en el desarrollo productivo de la industria y también para el crecimiento económico.

Theodore Schultz (1961) desarrolló la Teoría del Capital Humano e hizo énfasis en la educación como una inversión, donde el acceso a la educación y a la salud era determinado por los diferentes ingresos; además, estableció la rama de la ciencia económica denominada economía de la educación. Al respecto “mas educación significa más capital para invertir y potencialmente mayores rendimientos para la inversión”²⁶

Gary Becker (1964) su interés ha sido la investigación del capital humano, al ser una contribución teórica, importante y duradera, y no un reflejo de una de las muchas modas que influyen en los economistas. Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. Uno de sus aportes fue considerar al sector de la educación como principal productor de capital humano, al ser generador de los mejores conocimientos. En el caso de los niños, el desarrollo de su capital humano, si bien depende de la educación y de sus profesores, también depende en una medida importante de sus padres y del tiempo que estos les dediquen.

Jacob Mincer (1974) quien fue uno de los primeros en analizar la relación entre la distribución de las retribuciones y el capital humano; es el responsable de desarrollar el análisis empírico de la relación entre capital humano y distribución personal de ingresos, así como del concepto de tasa de rentabilidad de la educación y manifestó un marcado interés por el efecto que ejerce la capacitación o aprendizaje en el trabajo y en el aumento de los ingresos.

Un recurso humano más educado, capacitado o con más experiencia, puede ser más productivo y recibir un mejor salario. A su vez, los individuos en cada momento están emitiendo señales para demostrar lo que podría aportarse al mundo del trabajo, para así evidenciar el stock de capital humano; sin embargo, la

²⁵ GIMÉNEZ, Gregorio. La dotación de capital humano de América: Latina y el Caribe. Publicación: Revista de la CEPAL, Agosto de 2005

²⁶ DAVENPORT Thomas. Capital humano. Gestión. 2000. p.29

educación (Schultz 1961) no es el único elemento para el capital humano, la experiencia es otro componente importante aportado por Jacob Mincer.

- **Hacia dónde camina la formación en la empresa**

La formación de una empresa debe ajustarse a los objetivos de forma integral y planificarse dentro de las limitaciones que tenga.

Es necesario que la formación impartida dentro de la empresa se adecue a las acciones formativas que estén estipuladas en el plan organizacional para que todos los empleados a través de la adquisición de nuevos conocimientos participen en el desarrollo y contribuyan en mejora interna.

Los responsables de la formación deben ser capaces de cambiar los aspectos negativos que inmiscuyen a los empleados y a los directivos ya que estos inconvenientes pueden llegar a convertirse en barreras para el desarrollo de la formación.

Las barreras más significativas en la formación son:

- Miedo por parte de los trabajadores de que como consecuencia de la formación, se exija más por parte de los directivos.
- Adquirir nuevos conocimientos les permite a los trabajadores solicitar un aumento salarial o ascensos.
- Temor a despidos por ausentarse del puesto de trabajo.
- Falta de apoyo por parte de los directivos, ya que pueden tener temor a perder el poder.

La formación busca esencialmente el desarrollo personal y profesional que se ve reflejado en el desempeño del empleado en su puesto de trabajo y que a corto plazo se convertirá en una estabilidad laboral por el progreso que ha obtenido la empresa contando con un personal entrenado.

Concepto de formación empresarial

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas²⁷. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

²⁷ DAFT, Richard. ADMINISTRACIÓN. Cengage Learning Editores. p. 423

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Objetivos de la formación empresarial

- Identificar las necesidades de formación del empleado en las distintas áreas de la empresa.
- Brindar al personal un mayor desarrollo profesional, logrando así actualizar de forma permanente las competencias de cada empleado.
- Motivar al empleado a participar en los proyectos de la empresa.
- Desarrollar habilidades técnicas que le permitan al personal un mejor desempeño de sus actividades.
- Aumentar el conocimiento de las personas, informando sobre los procesos internos.
- Coadyuvar a las personas en el desarrollo de conceptos relacionados con su cargo.

- **Adaptación a los cambios**

En un entorno cambiante y a la vanguardia de la tecnología para que un jefe pueda realizar cualquier tarea debe abordar nuevos temas y encontrar nuevas ideas, siendo proactivo y adaptándose al cambio.

Las organizaciones se han visto obligadas a transformarse e implementar nuevas maneras de administrar sus recursos tanto físicos como humanos, implementando nuevas tecnologías y nuevas estrategias empresariales, integrando competencias que permitan a la organización desenvolverse en un mercado global y competitivo.

Hoy las organizaciones deben abrir sus horizontes y enfocarse a nuevas perspectivas, contemplando diversas variables a corto, mediano y largo plazo; que le permitan facilitar la gestión dentro de la organización.

Una organización que cuenta con un personal capacitado sabe que va a poder dirigirse a un mercado exigente, adaptándose a sus exigencias y a las condiciones de innovación; ya que un grupo preparado integra importantes habilidades que conllevan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Creación de capacidades distintivas**

La formación constituye capacidades distintivas en los colaboradores creando una mayor cualificación y agregando valor al negocio a través de políticas que rigen el funcionamiento interno de la organización.

El desarrollo de estas capacidades es responsabilidad de la dirección, ya que están en capacidad de lograr el comportamiento deseado de los empleados, ajustando las políticas de funcionamiento interno a las exigencias del entorno, dejando atrás rutinas obsoletas en la organización.

- **Respuesta a la flexibilidad y reestructuración organizativa**

Dados los cambios en el entorno y la tecnología, mediante la capacitación y formación los colaboradores están actualizados y no presentaran resistencia a cualquier cambio laboral dentro de la empresa.

Los antiguos modelos en los años 70's regulaban los procedimientos para que fueran técnicos, en donde no había incremento de la productividad ya que siempre se tenían los mismos resultados.

Actualmente los modelos ajustan los resultados a los requerimientos de cada cargo, y las habilidades y competencias del empleado; ya que regulan los procesos para medir competencias y no para tecnificar la organización; ya que si la organización es completamente técnica no habrá crecimiento ni personal ni empresarial.

- **Reducción de costos**

La reducción de costos en la organización no solamente es el recorte de gastos, entre aquellos los más comunes como: la reducción de personal, cambio de proveedores y reestructuración de procesos internos. La práctica de estos juicios provoca a corto plazo el deterioro de la organización e incluso de la calidad de producto o servicio ofrecido al mercado.

Al contar con un personal competente dentro de la empresa es posible incrementar la productividad, y por consiguiente se maximizaran los ingresos, logrando ver la formación y capacitación del talento humano como una herramienta para el cumplimiento de objetivos internos y generación de valor agregado.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Concepto de Gestión del Talento Humano**

Se puede inferir que Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno²⁸.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

- **La gestión del talento humano**

La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.

Con frecuencia se atribuye a la pequeña y mediana empresa una cierta actitud de rechazo hacia nuevas metodologías y sistemas de gestión de recursos humanos, tecnológicos y económicos. Antes de reprochar a las Pymes su escepticismo y tendencia crítica en materia de personal, debemos preguntarnos el porqué de esta

²⁸ BOHLANDER, George. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Cengage Learning Editores. p. 32

actitud que, con sólo profundizar un poco, parecería más indicativa de salubridad organizativa que de carencia de visión directiva (Soto-Dolan, 2004).

En efecto, las Pymes poseen características que no siempre se señalan y que requieren una consideración específica. No se trata tan sólo de empresas de menor tamaño, lo real es que tienen características y requerimientos que condicionan la eficacia de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos (Soto-Dolan, 2004).

- **Procesos de gestión del talento humano**

Reclutamiento y selección de personas

Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos. Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son²⁹:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b. Agencias de reclutamiento
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d. Carteles en sitios visibles
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniendo en cuenta en reclutamientos anteriores
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más adecuado para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

²⁹ DAFT, Richard. ADMINISTRACIÓN. Cengage Learning Editores. p. 418

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos. Pensamiento & gestión.
- Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

Descripción de cargos

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido³⁰.

Análisis de cargos

Busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo³¹.

Proceso de inducción y entrenamiento de personal

El proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la

³⁰ *Ibíd.* P. 421

³¹ *Ibíd.* P. 421

empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización³².

En esta etapa, el nuevo empleado conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionará, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los empleados, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos. Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un período de varias semanas o meses, y las empresas los revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo empleado en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Entre sus ventajas se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Proceso de evaluación del desempeño

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor

³² Ibid. P. 422

comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas³³.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo. La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

Proceso de capacitación

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas³⁴. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

³³ Ibíd. P. 426

³⁴ Ibíd. P. 423

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

*Objetivos de la capacitación*³⁵

- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

³⁵ DANIEL Cohen Karen. Sistema de información para la toma de decisiones segunda edición Mc Graw-Grill

3. LAS PYMES

En términos generales, algunas de las características principales del micro, las pequeñas y medianas empresas son (Anzola, 2002):

1. Empresas típicamente familiares.
2. Capital aportado principalmente por el dueño.
3. El dueño es el hombre orquesta debido a las múltiples actividades que desempeña.
4. Existe un fuerte control y posesión de la empresa por parte del dueño fundador.
5. No es sujeto de crédito ni de instituciones públicas y privadas.
6. Su mercado es típicamente local.
7. Predomina el personal poco calificado y mal remunerado.
8. Se caracterizan por su sencillez en el área de producción, pues las instalaciones se van adaptando sobre la marcha a las necesidades de la empresa.
9. Con relación al equipo utilizado, la mayoría usa procesos manuales y semiautomáticos con un proceso de producción más intenso en mano de obra que en equipo.
10. La mayoría de empresas cuenta con algún tipo de control de calidad, y prevalecen al respecto los sistemas informales.
11. El problema de producción se concreta a eficiencia, tecnología, personal calificado, obsolescencia de equipos y falta de presupuestos.
12. El área financiera y contable es débil, debido a la centralización de las actividades y control ejercido sobre éstas por parte del dueño de la empresa.
13. El área de Recursos Humanos es el más descuidado de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar.

La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

3.1 LAS PYMES EN COLOMBIA

Según la Ley 590 del 10 de julio del 2000 (conocida como Ley Mipyme), se entiende por micro, pequeña y mediana empresa: toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas.

En Colombia, las Mipymes son empresas que no sobrepasan los 200 trabajadores y los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes en activos totales.

Características de las pyme en Colombia

Tipo de empresa	N° de empleados	Activos
Microempresa	Hasta 10	Menos de 501 smlv
Pequeña empresa	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.001 smlv
Mediana empresa	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y menos de 15.000 smlv
Gran empresa	Más de 200	Más de 15.000 smlv

Fuente: Ley 590 del 10 de julio de 2000 - Mipyme.

Las Mipymes en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional. Según estimativos de la ANIF (2006), generan casi el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. Por otro lado, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción (www.mincomex.gov.co).

Según la Encuesta Anual Manufacturera del 2006, clasificada de acuerdo a escala de personal ocupado, la Pyme tiene una participación muy importante en el total de la industria manufacturera en términos de generación de empleo y número de establecimientos, pues concentraba el 73% de los establecimientos industriales y generaba el 46% del empleo industrial; mientras que los micro establecimientos participaban con el 18% de los establecimientos y generaban el 2% de empleo industrial, la gran empresa tenía el 9% de los establecimientos, es decir, generaba el 52 % del empleo industrial (Rodríguez, 2003).

La pequeña empresa, no obstante concentra el 47,8% del total de empresas, solamente participando con el 14% del empleo total, el 7,7% de la producción bruta y el 6,2% del valor agregado³⁶.

Teniendo en cuenta lo anterior y a pesar del auge que la Pyme ha venido tomando en Colombia y la realización de diversas investigaciones, múltiples foros, seminarios y programas alrededor del tema, no existe información actualizada y

³⁶ Revista Dinero. Encuesta Anual Manufacturera. Publicado Junio 22 de 2007. Consultado octubre 12/2008

validada sobre su caracterización, creación, transformación y liquidación de empresas, ni sus aportes a la economía nacional (Rodríguez, 2001). En el orden social, las nuevas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, son un eficaz mecanismo para generar empleo y redistribuir riqueza. A su vez, a nivel económico, las nuevas empresas generan valor y son fuente para la innovación y el desarrollo tecnológico, contribuyendo de esta manera a fortalecer el tejido empresarial del país. Estas empresas traen consigo beneficios tales como: menores tasas de desempleo, mejor distribución del ingreso, reducción en la concentración del poder económico y, por supuesto, mayor estabilidad política. Además, se caracterizan por poseer vocación exportadora y un manejo flexible de costos, en especial los laborales. Aunque requieren de más mano de obra que las grandes empresas, registran menores costos laborales y un menor grado de sindicalización. Su capacidad de adaptación, aprendizaje y flexibilidad, y el hecho de ser productoras de bienes de consumo para el mercado interno y proveedoras de insumos y materias primas de las grandes empresas y alta generación de empleo, las hacen dinamizadoras de la economía nacional.

Por otro lado, las Mipymes enfrentan grandes dificultades u obstáculos que disminuyen sus posibilidades de expansión, entre las cuales se destacan: situación económica del país, acceso al financiamiento, sistema tributario, acceso a los mercados internos y externos, apoyo y funcionamiento del Estado, orden público, la legislación laboral, calidad y disponibilidad del recurso humano, infraestructura logística y servicios públicos, seguridad jurídica y representación gremial (Rodríguez, 2003).

En un entorno globalizado como el actual se hace necesario que las Pymes sepan cómo adaptarse a las nuevas reglas del mercado y puedan cumplir, al igual que las grandes empresas, nuevas características, como ser innovadoras, rentables y competitivas, que se establezcan con un enfoque internacional y con vocación exportadora, ya sea porque lo hacen directamente o porque participan activamente en las cadenas productivas de empresas que llevan sus productos y servicios al mercado internacional³⁷.

De ahí que el Gobierno Nacional se haya fijado como meta estimular a las Pymes. En este punto se hace hincapié en estimular a empresas ya existentes a que modifiquen sus bases tradicionales y se puedan moldear y adaptar a esta nueva era Global.

Por esta razón, el Estado colombiano, reconociendo la importancia de este tipo de empresas, creó la Ley 590 de 10 julio del 2000 (Ley Mipyme), la cual tiene por objeto promocionarlas y direccionarlas hacia un desarrollo integral proporcionándole los mecanismos necesarios para que puedan competir con éxito en mercados internos y externos.

³⁷ HITT, Michael. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Cengage Editores. p. 321

3.2 LAS PYMES EN CALI

Formalizar 250 unidades productivas es la meta para el 2008. Trabajo de campo, campañas de sensibilización y acompañamiento a las unidades económicas de bienes y servicios lícitos que no han sido registradas ante las autoridades, serán las herramientas para lograrlo³⁸.

Contribuir a aumentar la productividad de la actividad empresarial para mejorar la competitividad de la región, es el reto que se ha impuesto la Cámara de Comercio de Cali. En este sentido desde el año 2006 viene trabajando en un programa encaminado a combatir la informalidad empresarial, una de las principales barreras para que el país pueda crecer en forma sostenida.

De acuerdo con los lineamientos propuestos por la Política Nacional de Competitividad, la entidad diseñó una estrategia para la formalización empresarial que fue acogida por Confecámaras para replicarla en todo el país.

En Cali el desarrollo de esta estrategia ya cuenta con avances en cuanto a la promoción de un entorno favorable para la formalización, la identificación, caracterización y segmentación de las unidades productivas y los servicios para su fortalecimiento.

En el primer caso se han logrado reducir los costos de transacción para la creación y formalización de las empresas a través de los Centros de Atención Empresarial –CAES, que funcionan en las sedes, Principal y Unicentro. Adicionalmente están los servicios ofrecidos en las sedes de Yumbo, Obrero y Aguablanca con los que en apenas 3 días hábiles y la realización de dos tramites en dos instituciones, se puede registrar una empresa. Los CAES brindan sus servicios en seis ciudades del país y la meta propuesta para este año por Confecámaras es lograr implementarlos en 15 ciudades más.

En cuanto a la identificación y caracterización en el 2005 en la Entidad en convenio con el Dane y otras instituciones, realizo el Censo Económico de Cali y Yumbo, que mostro como el 43,4% de las unidades productivas que funcionan en estos municipios son informales y permitió segmentarlas de acuerdo con los sectores, tamaños y ubicación, entre otros aspectos.

Para el 2008 la entidad se ha propuesto realizar un trabajo de campo que permita dar a conocer los beneficios de la formalización e iniciar un trabajo de fortalecimiento de las unidades económicas que se formalicen.

Para ello se tiene proyectado realizar grupos focales y encuestas directas para conocer las causas reales que los han llevado a la informalidad y hacer un trabajo

³⁸ Cámara de Comercio de Cali. REVISTA ACCIÓN. Numero 092. Consultada octubre 12 de 2008

continuo con ellos. Esta labor se iniciara en los sectores donde se han identificado las unidades económicas más organizadas, a través de campañas de sensibilización y formalización empresarial, para desvirtuar los mitos de la informalidad y hacer visible los beneficios de la formalidad.

Una vez el empresario tome la decisión de registrar su negocio en la Cámara de Comercio de Cali le ofrecerá la oportunidad de ingresar a la “Ruta de la formalidad”, que fue diseñada para que pueda consolidarse, crecer y permanecer en el sector formal. Este servicio será un beneficio adicional y corresponderá al valor cancelado por el empresario por concepto de Registro Mercantil en el primer año de funcionamiento de la empresa.

3.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES

En materia de Talento humano, aparece la calidad y disponibilidad del recurso humano: las competencias difíciles de encontrar en los niveles operario, técnico, administrativo/ profesional y gerencial/ ejecutivo; la falta de compromiso del recurso humano con la empresa, costos de la mano de obra calificada y la baja calificación del recurso humano (Rodríguez, 2003).

De acuerdo con obra citada se identifican como competencias débiles, en los niveles organizacionales, las siguientes: poca experiencia previa, baja formación académica, incapacidad para trabajar en equipo y para tomar decisiones.

En materia de legislación laboral y contratación, los empresarios de las Pymes perciben altos costos de los aportes a la seguridad social, prestaciones sociales y parafiscales.

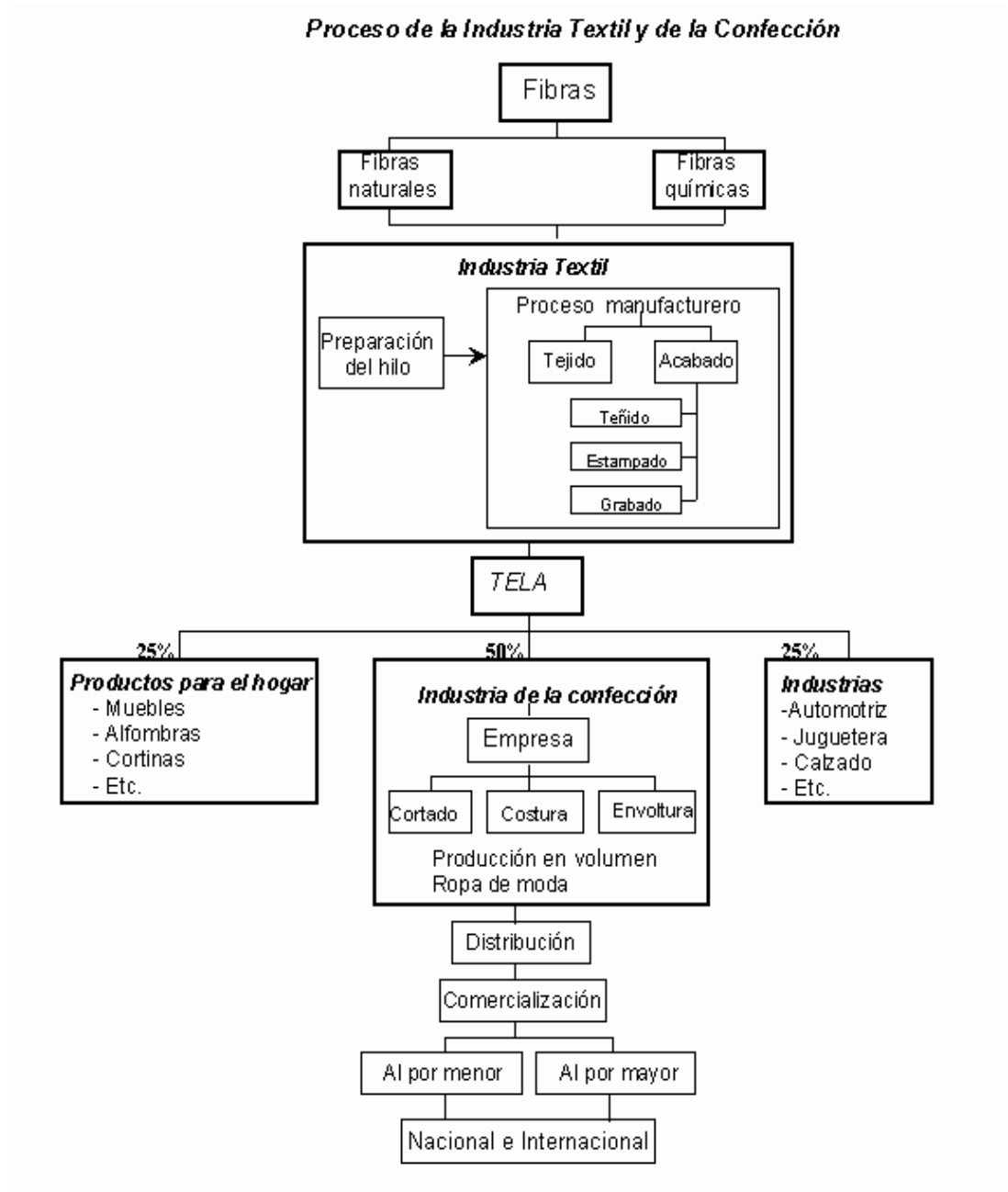
El 77% de los empleados de las Pymes en Colombia están contratados a término indefinido, el 13% a término fijo y el 10% como empleados temporales (Rodríguez, 2003).

Las anteriores cifras reflejan la importancia que reviste el que las micro, pequeñas y medianas empresas tengan claro los aspectos que involucra esta área de la organización y la importancia que ha adquirido el recurso humano en las empresas del siglo XXI (Legis, 2005).

El talento humano en las pymes no es considerado por los directivos su recurso más valioso, debido a que la alta rotación de personal los limita a conocer mejor este recurso e invertir en el perfeccionamiento de sus habilidades.

3.4 CADENA PRODUCTIVA DEL TEXTIL

FIGURA 1 Cadena productiva de la industria textil



La cadena productiva del textil inicia en la extracción de fibras para la elaboración del hilo, ya sean naturales o químicas, al manufacturar el hilo es convertido en tela que es utilizada en las distintas industrias para elaboración de productos para el hogar y las industrias.

Todas las pymes seleccionadas en la muestra se encuentran en los dos últimos eslabones de la cadena de producción; las pymes de confecciones en Cali se dedican al diseño, confección y comercialización de sus productos (prendas de vestir) a nivel nacional e internacional. Ninguna de las empresas de confecciones producen la tela; la finalidad es comprar la tela manufacturada para usarla en la producción de las prendas.

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio exploratorio descriptivo, que tienen por objetivo realizar una investigación más precisa a través del desarrollo de un estudio de campo a través de entrevistas y encuestas aplicadas a los empleados y directivos de las pymes del sector de confecciones de Cali en una muestra intencional reducida de seis pymes que permitieron desarrollar la investigación dentro de su empresa y aportaron los datos necesarios para culminar con el análisis.

Se recopilaron los datos, por medio de:

- Encuestas: Método para obtener información sistemáticamente de a través de preguntas, ya sea personales o escritas, mediante el uso de cuestionarios diseñados de forma previa.
- Entrevistas: Conversación entre una o más personas con un fin determinado. El investigador establece una comunicación entre él y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto.
- Registros de Capacitación: Datos obtenidos por medio de capacitaciones realizadas anteriormente.

4.2 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de datos se llevo de una manera planificada teniendo en cuenta que la depuración de la información arrojará la mayor cantidad de datos útiles. De igual manera se identifiqué y selecciono el software SPSS para el análisis de las encuestas, el resumen y reporte de datos, porque muestra la información de una forma más completa; también se realizó un análisis previo para codificar los datos de las encuestas y su respectivo procesamiento para conducir a una mejor comprensión de los datos de estudio y por último se esbozo un marco analítico representado por tablas, gráficas y perfiles para organizar los resultados.

4.3 TIPO DE MUESTREO

En este sentido se llevo a cabo el siguiente proceso: Se seleccionó la población objeto que fueron las Pymes del sector de las confecciones en Cali, se seleccionaron las unidades y tamaño de muestras que inicialmente eran 12 pero a final se realizo con 6 que tenían las características apropiadas de la población y que permitían cumplir con los objetivos de la investigación.

El muestreo utilizado para el desarrollo de la investigación es el Conglomerado, ya que es un grupo de elementos de la población que forman una unidad y que permite estimar las características de los conglomerados y la población en este caso seis empresas que se dedicaran a la producción y diseño de prendas de vestir y que llevaran una trayectoria de mas de 2 años en el sector de confecciones.

4.4 POBLACIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo de la investigación es realizar un diagnostico del desarrollo del talento humano, se determino que los sujetos de estudio son seis pymes de confecciones del área metropolitana de Cali.

4.5 MUESTRA

Teniendo en cuenta que la cantidad de pymes de confecciones de textiles en Cali es aproximadamente 462³⁹, se escogió una muestra de 6 empresas que permitieron acceder a la información y están legalmente constituidas, para así poder tener acceso a la base de datos y a la información que se necesita para desarrollar la investigación, cabe resaltar que los inconvenientes con la formación y capacitación del talento humano se dan en todas las pymes, no solo en el sector de confecciones, sino también en el sector comercial, de servicios, etc.

Las empresas que estarán incluidas en la muestra son:

1. CREACIONES E Y E LTDA.
2. CREACIONES CHAZARY LTDA.
3. LIVINS JEANS

³⁹ Cámara de Comercio de Cali. Cali en Cifras

4. KASSIS LTDA.
5. CREACIONES AMÉRICA
6. DISEÑOS PROFESIONALES

a. Variables

Los indicadores presentados a continuación se tendrán en cuenta para realizar el estudio.

INDICADORES ECONÓMICOS

Generación de Empleo
Niveles de Inversión de Capacitación de Talento Humano
Niveles de Rentabilidad

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores de Cumplimiento
Indicadores de evaluación
Indicadores de Eficiencia
Control de Desempeño
Disciplina e Integración a la Empresa
Indicadores para el Desarrollo del Factor Humano
Niveles de Capacitación y Promoción del Factor Humano

b. Diseño Metodológico

El desarrollo de la investigación tuvo lugar en Cali; en donde inicialmente se realizaron las visitas a las empresas establecidas como muestra, y por medio de una encuesta aplicada a los empleados se obtendrá información sobre la formación y capacitación que ellos reciben en la empresa.

Después de haber identificado los procesos de capacitación y formación se analizó la importancia que tiene el entrenamiento de los empleados, estudiando el rendimiento que muestren las pymes y los resultados que se han venido

presentando en su gestión con el personal que cuentan. Después de hablar de la importancia de contar con un personal capacitado se realizara un diagnostico que muestre la situación actual de las pymes de confecciones en Cali, en seis empresas; y finalmente se concluirá planteando mecanismos basados en teorías de liderazgo que sirvan a los empresarios de las pymes de confecciones a formar y capacitar adecuadamente a sus empleados, sin incurrir en costos elevados.

4.6 DETALLE DE LAS PYMES DE CONFECCIONES

FIGURA 2 Detalle de empresas objeto de estudio

NOMBRE	ACTIVIDAD	NUMERO EMPLEADOS	COBERTURA	PRODUCTOS
CREACIONES E Y E LTDA.	Produce ropa exterior para dama, elegante y juvenil; usando telas en algodón y fibras sintéticas como lino, índigo, chiffones etc. fue fundada en 1989.	5 Empleados 2 Directivos	Internacional (Exportación)	Prendas para dama: Jeans largos, tobilleros y capris en índigo, Blusas, conjuntos, pantalones.
CREACIONES CHAZARY LTDA.	Produce, diseña y comercializa prendas de vestir para dama, conservando las últimas tendencias de la moda, elaboradas con materias prima de excelente calidad.	25 Empleados 5 Directivos	Internacional (Exportación)	Ropa femenina y Uniformes corporativos para dama
LIVIN'S JEANS	Confección y elaboración de ropa en jeans para dama	5 Empleados 1 Directivos	Internacional (Exportación)	Jeans y faldas para dama
KASSIS LTDA.	Produce prendas deportivas para mujeres.	75 Empleados 3 Directivos	Internacional (Tiendas Nacionales Cali, Bogotá, Medellín, Cúcuta, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla) (Tiendas internacionales Ecuador, Venezuela, Panamá, México, Estados Unidos)	Prendas deportivas para dama, en 2 categorías RELAX y ACTIVE.

CREACIONES AMÉRICA	Elaboración de Corbatas. Producción de prendas infantiles y adultos.	5 Empleados 3 Directivos	Internacional (Exportación)	Corbatas y corbatines (niños, adultos y damas) Dotaciones (hospitalaria, hotelera, seguridad, empresarial, colegios, belleza, industria, servicios generales, deportiva) Maniquíes (termo formados, fibra de vidrio, inflables)
DISEÑOS PROFESIONALES	Producción de uniformes unisex.	6 Empleados 2 Directivos	Nacional	Uniformes unisex sector salud, ejecutivos y secretariales, estética y peluquería.

4.7 PRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

4.7.1 Encuesta aplicada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

EMPLEADOS

FECHA: _____

ENCUESTA:
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE CONFECCIONES EN CALI

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar los índices de formación y capacitación con que cuentan las personas que laboran dentro de la empresa. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se plantearán mecanismos basados en las teorías del liderazgo que permitan al empresario diseñar un programa de formación y capacitación de su talento humano que se ajuste a los requerimientos de cada nivel técnico del personal.

1. NOMBRE _____ EDAD: _____
2. Tiempo trabajando en la empresa: _____
3. Área en la que trabaja actualmente: _____
4. Cargo que desempeña: _____

a) SIENDO LO MAS SINCERO POSIBLE MARQUE CON UNA "X" SEGÚN SEA SU RESPUESTA Y EXPLIQUE

PREGUNTAS	SI	NO	PORQUE /CUAL (ES)
1. ¿Cuenta con un nivel de formación académica? (bachillerato, técnico, tecnológico, universitario)			
2. ¿Tiene alguna certificación en procesos específicos de su ocupación actual?			
3. ¿Considera importante la capacitación?			
4. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a esta empresa?			
5. ¿Cree usted que los procesos de inducción permiten que el nuevo empleado conozca mejor la empresa y todo lo relacionado con sus funciones?			
6. ¿Cree necesario en su área de trabajo la capacitación? ¿En qué temas específicamente?			
7. ¿Los conocimientos que tiene en su cargo le dan la seguridad de desempeñar de manera eficiente sus funciones?			
8. ¿Necesita capacitación para el desempeño de sus funciones?			
9. ¿Hay posibilidad para los profesionales hacer carrera en la empresa?			
10. ¿Existe un plan de desarrollo académico formal para todos los empleados?			
11. ¿Los horarios de capacitación han sido ajustados a su horario de trabajo?			
12. ¿La empresa adopta un plan de formación y Capacitación para todo el personal?			
13. ¿Existen días destinados para la capacitación en la empresa? ¿Hace cuanto tiempo fue la última capacitación en la empresa?			
14. ¿Cree usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios para capacitar al personal?			

b) MARQUE CON UNA “X” SEGÚN SEA SU RESPUESTA

1. ¿Se imparte formación en la empresa?

- a) Sí, de forma continuada
- b) Sí, esporádicamente
- c) Sí, pero sólo para puestos técnicos
- d) Sí, para reforzar las habilidades directivas
- e) Se aprende en el puesto de trabajo

2. La formación que se imparte está basada en:

- a) Conocimientos técnicos
- b) Idiomas
- c) Comportamientos/competencias
- d) Habilidades directivas
- e) Otros

3. Cuestiones políticas de formación: (múltiple respuesta)

- a) Los planes van dirigidos a un amplio número de trabajadores
- b) La formación es una prioridad en la política de RR. HH.
- c) Se realiza una amplia variedad de programas formativos
- d) La formación es considerada una inversión, no un coste
- e) Persigue potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades

4. Los obstáculos existentes para realizar formación son: (múltiple respuesta)

- a) Ausencia puesto de trabajo (dificultad)
- b) Falta interés trabajadores
- c) Dificultad en el desplazamiento
- d) Facilidad contratar personal ya formado
- e) Temor pérdida personal
- f) Costos elevados de la formación
- g) No percibir resultados a corto plazo
- h) Otros

5. ¿En qué áreas específicas ha recibido capacitación?

...MUCHAS GRACIAS...

Cabe anotar que los resultados de esta investigación guardaran absoluta confidencialidad

4.7.2 Encuesta aplicada a los directivos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DIRECTIVOS

FECHA: _____

ENCUESTA:
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE CONFECCIONES EN
CALI

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar los índices de formación y capacitación con que cuentan las personas que laboran dentro de la empresa. Con la información que se obtenga de esta encuesta, se plantearán mecanismos basados en las teorías del liderazgo que permitan al empresario diseñar un programa de formación y capacitación de su talento humano que se ajuste a los requerimientos de cada nivel técnico del personal.

1. NOMBRE _____ EDAD: _____

2. Tiempo trabajando en la empresa: _____

3. Área en la que trabaja actualmente: _____

4. Cargo que desempeña: _____

1. ¿La empresa invierte en capacitación?

SI ____ NO ____

¿PORQUE? _____

2. ¿Cuál es el número total de empleados de la empresa? _____

3. ¿Cuánto es el valor de la nómina de la empresa? _____

4. ¿Qué porcentaje de la nómina se invierte en capacitación? _____

5. ¿Cuántos son los costos de capacitación por hora hombre? _____

6. ¿Cuántos empleados reciben capacitación al año? _____

7. ¿Cuántos son los costos de capacitación al año? _____

8. ¿Cuántas horas de capacitación al año se le brindan al personal? _____

9. ¿En qué entidades se apoya la empresa para brindar la capacitación al personal?

....MUCHAS GRACIAS....

Cabe anotar que los resultados de esta investigación guardaran absoluta confidencialidad

5. RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

5.1 PROCESOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS SEIS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI

Los datos obtenidos por la encuesta evidencian la importancia que tiene para los empleados formarse constantemente, y la desatención por parte de los directivos a los requerimientos de capacitación que tienen los miembros de las pymes.

El total de los empleados encuestados aciertan en que la inducción les permite conocer mejor la empresa y todo lo relacionado con sus funciones. Así como el proceso de selección constituye una parte fundamental del éxito de la organización, la inducción del empleado garantiza la adaptación al cargo y el logro de los resultados a corto plazo; dependiendo del proceso de inducción se verán los resultados en su rendimiento. No solo se debe promover en las pymes los procesos de inducción, sino también promover los programas de educación continua donde se refuercen temas específicos de cada cargo.

Es común en las empresas grandes encontrar procesos de selección acompañados de capacitación en donde se valora al empleado en distintos aspectos relevantes del cargo que va a desempeñar; y dependiendo de los resultados se decide si se tiene en cuenta o no al aspirante. Como ejemplo: una persona que desee ocupar un cargo de asesor de ventas es evaluado en competencias comerciales, realizando constantemente clínicas de ventas en donde el aspirante maneje objeciones, tenga claras las técnicas de cierre de ventas y conozca muy bien el producto o servicio que está ofreciendo y el producto o servicio de la competencia. Si los encargados de capacitar y evaluar no encuentran en el aspirante actitudes relacionadas con el cargo, aunque haya aprobado las pruebas teóricas no podrá ser tenido en cuenta, porque en la práctica no aplica la teoría y para este tipo de cargos las personas tienen que ser muy proactivas.

Los empleados de las pymes de confecciones con edades entre 18 y mas 45 años, creen necesaria la capacitación en su área de trabajo, manifestando que para ascensos futuros deben tener conocimientos avanzados no solo en su cargo sino en procesos generales de la confección; algunos aciertan afirmando que no hay posibilidad para los empleados de escalar dentro de la empresa; ya que algunas son muy pequeñas y los cargos están definidos en relación con los recursos con que cuenta la organización. Los empleados que no creen necesaria la capacitación expresan que las tareas que desempeñan son muy técnicas y que en caso de que llegasen a ocupar otro cargo en donde realizaran actividades distintas, complejas o no relacionadas con su cargo actual si considerarían la capacitación para su desempeño.

En los resultados podemos observar que las personas con edades entre 26 y 35 años confían más en sus capacidades, conocimiento y experiencia para desempeñarse en su cargo. Las personas con edades entre 36 y mayores de 45 años consideran la capacitación como una herramienta de formación que les permite desarrollar habilidades para cumplir con los objetivos propuestos por ellos y por la organización. (Ver anexo 1: Pregunta 6 encuesta a los empleados)

Para la mayoría de las pymes es difícil contar con un plan de desarrollo académico formal para los empleados debido al poco capital con que cuentan para subsistir en el mercado. El departamento encargado de talento humano es el facultado para ofrecer la capacitación y actualización constantemente al empleado, a lo largo de su trayectoria en la empresa. Este departamento es también el encargado de promover el desarrollo académico formal y de apoyar al personal en la obtención de logros dentro y fuera de la organización; contando con programas de apoyo para la obtención de diplomas, títulos y/o grados académicos otorgados a los empleados.

Debe formar parte de la política de todas las pymes del sector los programas de capacitación, llegando así a formar una disciplina en los empleados y a incentivarlos a continuar con su carrera académica promoviendo los ascensos.

En total el 43.87% de los empleados de las pymes de confecciones afirman que en su empresa existe un plan de desarrollo académico formal en el área operativa, pero que se forma académicamente con mayor frecuencia a los directivos, en general a los altos cargos de la organización.

El 56.125% de los empleados coinciden en que la organización no cuenta con un plan de desarrollo académico y expresan que los directivos no son consientes de la importancia que tiene dentro de la empresa desarrollar programas de capacitación principalmente en el área operativa. (Ver anexo 2: Pregunta 10 encuesta realizada a los empleados)

En las pymes de confecciones con más de 20 de empleados se implementan jornadas de capacitación en donde todos los empleados pueden asistir para actualizarse en procesos relacionados con sus cargos; estas pymes se apoyan en entidades como el SENA y COMFANDI .

Las pymes que cuentan con menos de 10 empleados no pueden asumir los costos de capacitación y mucho menos aceptar que el empleado se ausente en sus horas laborales para recibir capacitación brindada por la organización, ya que esto generaría un costo adicional porque a pesar del pequeño número de empleados, se deberían realizar 2 jornadas de capacitación en el día para cubrir con todo el personal y no cuentan con los recursos necesarios para promover estos programas.

El 42.9% de los empleados con edades entre 18 y 25 años; el 61.5% de los empleados con edades entre 26 y 35 años, el 45.5% de los empleados con edades entre 36 y 45 años y el 33.3% de los empleados mayores de 45 años, dicen que la empresa cuenta con programas de capacitación o al menos promueve que los empleados se capaciten interna y externamente.

El 57.1% de los empleados con edades entre 18 y 25 años, el 38.5% de los empleados con edades entre 26 y 35 años, el 54.5% de los empleados con edades entre 36 y 45 años y el 66.7% de los empleados mayores de 45 años afirman que en la empresa no cuentan con ningún plan de formación, ni promueven la capacitación internamente.

En las pymes del sector de confecciones la capacitación no ha sido considerada como un factor de desarrollo estratégico que les permita lograr mejores beneficios y oportunidades dentro del sector; incluso obtener un posicionamiento en el mercado por su capital calificado.

Es conveniente demostrar la importancia de implementar programas de capacitación en las pymes no solo para los puestos técnicos, sino para reforzar constantemente las habilidades de cada uno de los miembros de la organización, incluyendo al personal de servicios generales.

Actualmente en Cali se imparte capacitación en las pymes para los puestos técnicos en un 46.34%; las confecciones cuentan con cargos mecánico – manuales, ya que para el desarrollo del trabajo es necesario que el empleado cuente con la ayuda de una maquinaria y de mecanismos técnicos para lograr cumplir con los pedidos. La producción de esta actividad fundamentalmente depende del empleado y de sus habilidades, ya que la acción principal la realiza él.

Según el grado de especialización de esta actividad los empleados deben utilizar herramientas que les faciliten en desarrollo de sus operaciones, como un puesto de trabajo estacionario, en donde se realice el trabajo en un área bien definida ya que la movilidad de un lugar a otro intervendría en los resultados. En este cargo el objetivo central de la organización es que el empleado se encuentre cómodo realizando sus actividades y que cuente con todas las herramientas para el desarrollo de su labor, tales como, sillas confortables, maquinas de cocer y pedales en buen estado y revisados constantemente, luz suficiente, un clima fresco. Etc.

El 14.63% de los empleados reciben capacitación para reforzar sus habilidades, este porcentaje es poco significativo teniendo en cuenta que la principal característica para el desarrollo de la actividad de confecciones es la habilidad con que cuenta el empleado en su puesto de trabajo.

Es necesario que las pymes exploten las habilidades de su recurso humano y las fortalezcan colectivamente desarrollando un plan de formación especializado para el área operativa, en donde se diseñen técnicas para el mejoramiento de la producción y reducción del desperdicio y sean dispuestas y transmitidas a los empleados sin que esto implique para la pyme costos elevados.

El 39.03% de los empleados de confecciones aprende en el puesto de trabajo, es decir, que la experiencia del día a día los forma en su cargo. Una pequeña parte de estas personas han logrado eficiencia en su producción, es decir que han obtenido los resultados satisfactorios en menor tiempo.

El 65.85% de las pymes de confecciones imparten formación basada en conocimientos técnicos y teóricos relacionados con la confección. Los directivos traen a la empresa nuevos conocimientos, pero suelen ser los trabajadores que con su mano de obra aportan la habilidad técnica necesaria para el desarrollo de la actividad.

El 9.75% de las pymes de este sector imparten formación basada en conocimientos y competencias; valorando las destrezas, actitudes y comportamientos del personal; aportando de manera eficaz y satisfactoria en el desempeño del trabajador y facilitando el desarrollo de programas internos.

El 24.39% de las pymes restantes imparten capacitación basada en otros aspectos, tales como resolución de problemas, productividad, buen uso del tiempo, mantenimiento de maquinaria, y en pocos casos en conocimientos administrativos.

El 53.65% de las políticas de formación en las pymes de confecciones persiguen principalmente potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades, para que sean capaces de tomar decisiones relacionadas con su cargo.

El 34.15% de las pymes de confecciones en Cali consideran que la capacitación es una inversión y no un costo adicional en el presupuesto. Hay conciencia por parte de los empleados de que en el contexto empresarial colombiano la formación constituye un factor productivo en la organización.

El 12.2% de las pymes consideran que la formación del recurso humano es de gran prioridad para el desarrollo exitoso de la gestión interna. Por esta razón se han diseñado dentro de las empresas programas formativos para explotar al máximo el potencial humano.

El mayor temor que tienen las pymes para invertir en la realización de programas de formación internos es no percibir resultados a corto plazo con un 52%, este temor es constantemente transmitido a los empleados, los cuales manifiestan no estar de acuerdo, debido a que ellos se encuentran facultados para cumplir con sus responsabilidades individuales y colectivas y formar parte del desarrollo de la empresa a la que forman parte.

El 17% de los empleados afirman que uno de los principales obstáculos para llevar a cabo los planes de capacitación es incurrir en costos elevados, ya que la empresa no cuenta con el suficiente capital para invertir en capacitación aunque el número de empleados sea pequeño.

El 7% de los empleados observa que en sus empresas no se realiza capacitación por temor a perder el personal, ya que al adquirir nuevos conocimientos y destrezas en sus cargos el personal está mejor facultado para desempeñarse y podría desear obtener una mejor retribución por su trabajo.

El 24% de los empleados de este sector apuntan hacia otros obstáculos como desmotivación dentro de la empresa, falta de tiempo para cumplir con sus obligaciones, e incluso falta de interés por parte de ellos mismos.

En las pequeñas y medianas empresas los directivos no perciben la necesidad de formalizar un espacio para perfeccionar y actualizar las habilidades y conocimientos de los empleados, prefieren que estos conocimientos y habilidades sean informales y se asimilen a través de la práctica.

Algunos de los factores en común de los microempresarios del sector de confecciones en Cali son: la falta de confianza que le tienen hacia su recurso humano, la falta de oportunidades que les generan y la dificultad en la planeación a mediano y largo plazo.

Es necesario que los directivos perciban la importancia de brindarles capacitación a los empleados y descubran que todos forman parte de una estrategia para mejorar los niveles formativos de los trabajadores, aportando así a la construcción de un tejido empresarial colombiano competente y capacitado.

En el área específica que los empleados de este sector han recibido mayor información es en confección y diseños con un 39% en total. Seguida de un 12.19% de información recibida en el área operativa, específicamente en manejo de maquinaria de cocer, moldes y técnicas fundamentales de costura. Por último el 4.89% de los empleados han recibido capacitación administrativa, un porcentaje mínimo, del total de empleados solo 2 personas han asistido a estos programas de capacitación la entidad que apoya esta formación que es COMFANDI.

Es preocupante para el sector de confecciones que el 43.92% de los empleados no hayan recibido capacitación en ningún área relacionada a su cargo actual ni en ninguna otra área.

La formación continua en una organización es una herramienta con que cuentan los directivos para aumentar el nivel de competencias del personal e integrar su estructura interna. La realización del empleado en su proyecto profesional aporta gran valor al éxito de la empresa, ya que al estar conforme a nivel personal, estará conforme a nivel laboral.

5.1.1 Procesos de formación implementados en las pymes

Actualmente el tejido empresarial nacional lleva a las pymes a convertirse en los actores principales de generación de empleo en Colombia, aquí radica la importancia de ellas en el crecimiento empresarial del país y de la región.

A continuación se identificaron los factores que tienen en cuenta las pymes para formar, capacitar e incentivar a su talento humano. Todas coincidiendo en que el talento humano es el principal recurso con que cuentan para el desarrollo rentable y exitoso de su actividad económica, y que de su buen desempeño dependen los resultados de los procesos, aunque aun algunas pymes ven la capacitación como un gasto y no como una inversión.

- Inducción
- Capacitación por el SENA (operarios - administrativos)
- Capacitación COMFANDI (operarios - administrativos)
- Comisión por ventas (bonos sodexho pass – bonificaciones por temporada alta)
- Reuniones informativas
- Contratación directa
- Contratación de personal para pasantía por convenio con la institución (universitarios base 1 salario mínimo – institutos base 75% del salario mínimo)
- Conferencias
- Aprendizaje en el puesto de trabajo
- Rotación de cargos

Inducción

La finalidad de la Inducción en las pymes es brindar información general, amplia y suficiente que le permita al empleado ubicarse dentro de la empresa y conocer su rol dentro de ella para fortalecer su sentido de pertenencia y cuente con la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Capacitación en SENA y COMFANDI

Las pymes de confecciones capacitan a su talento humano en estas entidades, ya que afirman que las personas certificadas con los programas vistos en estas entidades son trabajadores muy eficientes.

Las capacitaciones del área operativa de confecciones y diseño de prendas para vestir se hacen en el SENA y las del área administrativa, compras, mercadeo y exportaciones las hacen en COMFANDI y este personal tiene que tener un título técnico o profesional como requisito para desempeñarse en este cargo.

Este tipo de capacitaciones la realiza el personal antes de vincularse con las pymes; los empleados no tienen capacitación directamente con la empresa, y los que se certifican lo hacen con programas vistos por fuera.

Comisión por ventas

Las comisiones por ventas se dan a los vendedores de almacén; los operarios obtienen comisiones por temporada alta. En las pymes el personal operativo está conformado principalmente por amas de casa cabeza de hogar que han sido certificadas con programas por fuera de las pymes.

Reuniones informativas

Internamente se realizan reuniones informativas que tienen como objetivo principal que las personas que pertenecen a la empresa se actualicen.

Contratación directa

Las pymes de confecciones contratan a su personal directamente, con contrato a término indefinido en la planta y contrato a término fijo en ventas y comercialización.

Para contratación de personal de planta requieren entre 2 y 5 años de experiencia en el área de confecciones, incluso el personal administrativo y de ventas debe tener conocimiento en el área de confecciones.

La pyme Creaciones América está trabajando con maquila insumos y tecnología importados, y solo trabajan con contratación de personal por producción. Esta empresa tiene como proyección hacer contratación directa y capacitar a u personal directamente.

Contratación personal para pasantía

Las pymes de confecciones contratan personal de pasantía, estudiantes de universidades e institutos, con convenios realizados por los jefes de aéreas. A este personal se le brindan capacitaciones en horarios flexibles y su salario es en base al mínimo si son estudiantes universitarios y en base al 75% del mínimo si son técnicos.

Conferencias

Se realizan con el fin de fortalecer las capacidades de cada empleado a través de eventos grupales especializados y multidisciplinarios, que les brinden capacitación básica y especializada a empresarios y empleados del sector de confecciones en Cali. Estas conferencias se dan con el fin de actualizar técnicas como estampado textil, técnicas de impresión, de bordado, de fileteado, de coloración, y todos los temas relacionados a la actualización de información en confecciones.

Aprendizaje en el puesto de trabajo

Constantemente el empleado aprende de las experiencias adquiridas día a día, de tal manera que estas técnicas se van perfeccionando hasta lograr que el empleado optimice tiempo y logre un mejor desempeño en sus tareas. En las pymes de confecciones los empleados practican sus técnicas a diario y logran optimizar el tiempo en el desarrollo de las prendas logrando cumplir con sus actividades diarias en un menor tiempo y disminuyendo los desperdicios.

Rotación de cargos

Es un proceso que consiste en mover al personal entre distintos cargos con el fin de que realicen diferentes tareas y actividades que cuenten con el mismo nivel funcional, para que no se tornen monótonas las actividades diarias y para que aprendan distintas técnicas. En el caso de confecciones pasar de manejar una maquina fileteadora a manejar una maquina bordadora o una cortadora. Hay que tener en cuenta que el manejo de esta maquinaria tiene un grado de complejidad, y que para desarrollar cada técnica hay que tener un grado de especialización.

Plan de mejoramiento

Es de vital importancia identificar los aspectos que deben ser mejorados para continuar avanzando en el camino de la excelencia. Estos aspectos deben de ser determinados a partir del seguimiento de los resultados de la capacitación y por los encargados de desarrollar el plan de formación y capacitación.

5.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI

A continuación se mostraran los resultados de la encuesta que se realizó a los empleados de las pymes del sector de confecciones en Cali y se analizara la importancia de contar con un talento humano capacitado y competitivo. El análisis se realizo pregunta por pregunta para describir mejor cada uno de los factores que generan barreras y que impiden realizar las prácticas de formación dentro de la organización, describiendo la percepción que tienen los empleados de las pymes donde trabajan.

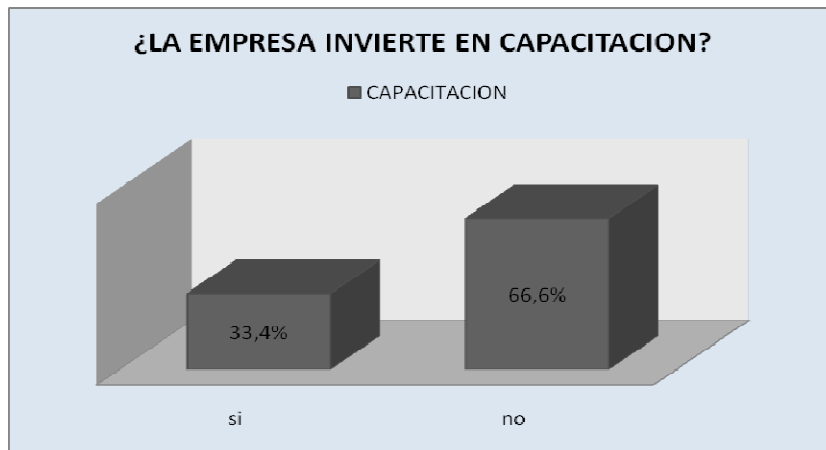
El 100% de los empleados de las pymes de confecciones perciben importante la capacitación porque les permite formarse en distintos procesos; utilizar nuevas técnicas de confección, bordados, y estar a la vanguardia de la moda. Para todos los empleados y directivos la capacitación sin duda es una prioridad y un propósito en la organización. La formación en las pymes se desarrolla en niveles operativos con talleres, cursos, seminarios, conferencias y programas de mejoramiento; en niveles profesionales primordialmente diplomados y especializaciones; permitiendo así que el empleado adquiriera nuevos conocimientos que seguramente serán transferidos a todos los miembros de la empresa, logrando así contribuir con la mejora de la gestión día a día.

Las pymes de confecciones no cuentan con mecanismos de seguimiento y acompañamiento para el empleado; esto les impide conocer y medir el nivel de aprendizaje de cada uno, y también los avances reales que han tenido con énfasis en el desarrollo de sus funciones. Esta situación se presenta mucho en las pymes ya que los empleados no perciben incentivos a sus logros realizados y se desmotivan a realizar sus labores diarias.

Los directivos de las pymes deben apoyarse en un modelo metodológico que les facilite formar a todos los miembros de la organización y los conlleve a desarrollar planes de acción en donde participen todos los empleados cumpliendo con los requisitos de capacitación que la empresa requiere para el desarrollo de competencias simultáneas de cada cargo. Es importante para los directivos resaltar que para el cumplimiento y participación de todos los empleados en las jornadas de capacitación, la empresa debe brindar un horario flexible en donde todo el personal pueda asistir; y en caso que el empleado se ausente de su puesto de trabajo no obtenga sanciones. En muchos de los casos los empleados no asisten a la capacitación por no dejar abandonado su puesto de trabajo.

En las pymes de confecciones la parte operativa trabaja por turnos, en la mañana y en la tarde; esto puede facilitar la capacitación y darle alternativas al empleado para asistir sin excusas a reforzar su aprendizaje.

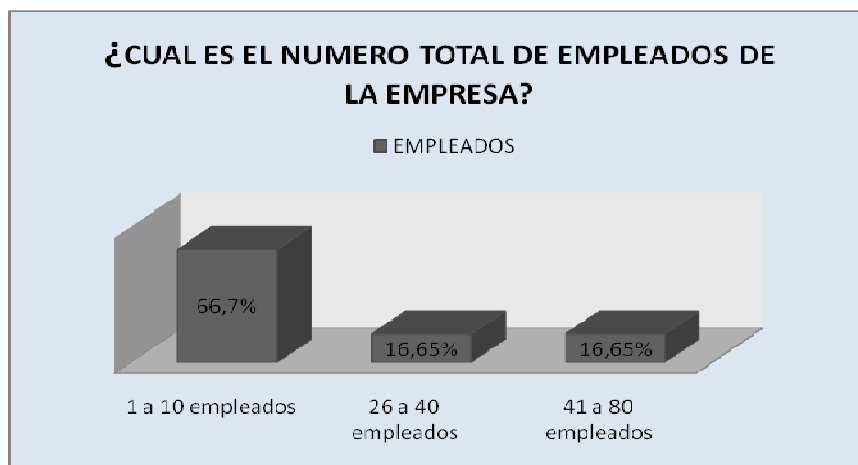
GRAFICO 1 ¿La empresa invierte en capacitación?



El 66.6% de las pymes del sector de confecciones de Cali no tienen presupuestado el entrenamiento dentro de la organización, debido a que cuentan con un pequeño número de empleados y una alta rotación de personal; por esta razón no creen conveniente realizar inversiones que a mediano y largo plazo no tendrían resultados.

El 33.4% de pymes restantes invierte en capacitación debido a que el número de empleados supera los 25. Estas organizaciones cuentan con un mayor flujo de dinero para invertir en formación, incluyendo en su presupuesto anual programas relacionados con procesos de inducción, actualizaciones de la información, conferencias y seminarios desarrollados internamente con el apoyo de entidades como el SENA y COMFANDI.

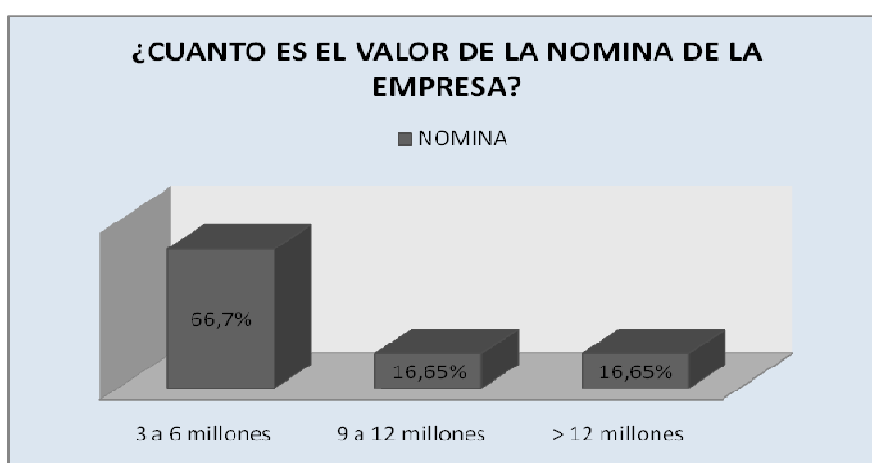
GRAFICO 2 ¿Cuál es el número total de empleados de la empresa?



El 66.7% de las pymes de Cali son microempresas que cuentan con un número de empleados entre cinco y diez, incluyendo a los directivos, estas empresas funcionan de una manera poco formal, no precisamente por que no cumplan con los requisitos de ley, sino por el poco conocimiento que tienen para desarrollar estrategias que logren obtener productividad, el mínimo valor que le dan al capital humano, quienes son los que hacen la mayor parte del trabajo y cumplen los requerimientos del mercado, incluso tras extensas horas de trabajo; y la desorganización de los procesos productivos que se ven reflejados en los resultados.

El 33.3% de las pymes cuenta con un número de empleados entre 26 y 80, estas empresas son medianas y tiene una mayor organización, controlan la calidad de sus procesos y miden la efectividad de sus empleados; logrando con la implementación de los programas de formación, aumentar el nivel de conocimientos y competencias de cada una de las personas que forman parte de la organización.

GRAFICO 3 ¿Cuánto es el valor de nomina de la empresa?

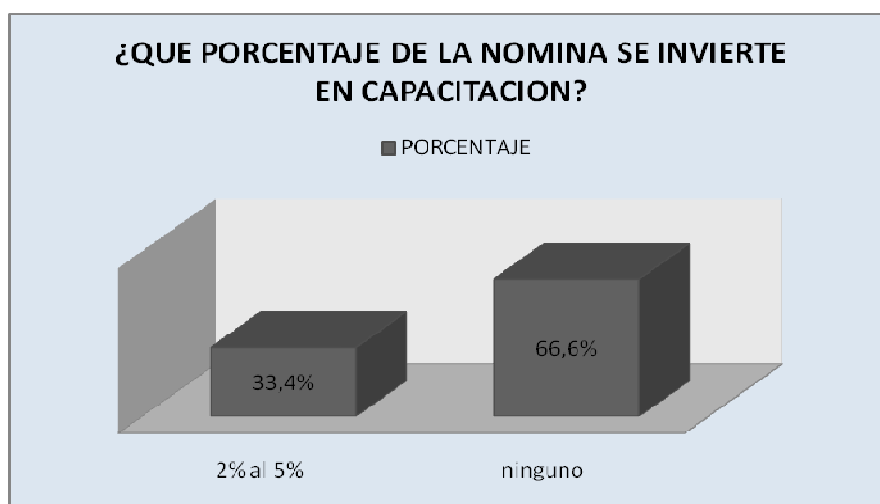


Se puede observar que el 66.7% de las pymes tienen una nomina que oscila entre 3 y 6 millones de pesos, estas microempresas por lo general pagan a sus empleados por turnos de 6 horas; distribuidos en la mañana con horarios de 6:00 AM a 12:00 M y en la tarde de 2:00 PM a 8:00 PM. Siendo remunerados entre \$15.000 y \$17.000 por turno diario. Se incluyen las 2 primas legales en el año.

El 33.3% de las pymes tienen una nomina entre 9 y >12 millones, estas medianas empresas cuentan con un mayor número de colaboradores quienes tienen una

mejor estabilidad laboral y trabajan turnos diarios de 4 horas por una similar remuneración, entre \$16.000 y \$19.000, dependiendo de la complejidad que tenga el manejo de la máquina de costura.

GRAFICO 4 ¿Qué porcentaje de la nomina se invierte en capacitación?



El 33.4% de las pymes invierten de 9% a 11% en capacitación, estas pequeñas y medianas empresas cuentan con mecanismos formales para capacitar a sus empleados que son vistos como oportunidades para generar conocimientos y motivar al personal; para estos directivos formar a los empleados mejora los resultados de la empresa.

El 66.6% de las pymes no invierte en capacitación y no tienen políticas claras de entrenamiento; los empleados aprenden en el puesto de trabajo, solo con la experiencia adquirida con el día a día. No se les fomenta los cursos de actualización ni se les brinda la oportunidad de formarse en la organización.

El 73.17% de los empleados confían en los conocimientos que tienen para desempeñarse de manera eficiente en sus funciones y hacen referencia a la adaptación que tienen en su puesto de trabajo y la tranquilidad que les genera conocer las técnicas para desarrollar con éxito sus tareas y cumplir con los requerimientos de la organización. El 26.83% de los encuestados no están seguros de desempeñarse de manera eficiente en sus funciones, algunos por falta de experiencia y otros por falta de conocimiento en su cargo; estas falencias se ven reflejadas en los procesos que los trabajadores deben realizar en la práctica. (Ver anexo3: pregunta 7 encuesta realizada a los empleados)

Los empleados que afirmaron necesitar capacitación para el desempeño de sus funciones coinciden en que es de vital importancia afianzar sus conocimientos, siendo entrenados y poniendo en práctica todos los conceptos aprendidos.

Los empleados que dicen no necesitar capacitación para desempeñarse de sus funciones confían en el nivel de conocimiento adquirido con el estudio y la experiencia, cumpliendo con los objetivos de la organización.

Es importante para los directivos tener en cuenta las opiniones del personal, con el fin de examinar los problemas que estén presentando trascendencia en la organización y aceptar las ideas expuestas por todos los empleados para encontrar en comunidad soluciones que sean benéficas, aporten a la gestión y el desarrollo exitoso de los procesos internos. (Ver anexo 4: pregunta 8 encuesta realizada a los empleados)

El 34.15% de los empleados afirman que en la organización donde laboran hay posibilidad de hacer carrera en la empresa.

Actualmente el mercado laboral es muy competido, y lograr formar parte de una gran empresa ofrece a los empleados la oportunidad de escalar en diferentes puestos de trabajo, dependiendo de la formación profesional y la experiencia adquirida en la organización. En el caso de las pymes es difícil asumir los costos de capacitación y ofrecer la oportunidad a todos los profesionales de escalar en los cargos debido a las limitaciones económicas, corporativas y contextuales a las que se enfrentan día a día; es por esta razón que el 65.85% de los empleados no encuentran la posibilidad de ascender en sus cargos, ya que han notado la inapetencia por parte de sus directivos en el desarrollo personal y económico de los empleados, disminuyendo la motivación interna en la organización y encareciendo así de personal profesional.

La carencia de personal profesional le impide a la organización enfrentarse a crisis económicas y financieras, ya que no cuenta con personal especializado. Este es uno de los principales inconvenientes de las pymes, que para minimizar costos fijos prefieren contar con un personal con estudios menores, llevando a la empresa en un mediano plazo a tener dificultades para su desarrollo. (Ver anexo 5: pregunta 9 encuesta realizada a los empleados)

Las empresas de confecciones no permiten que sus operarios se ausenten en horas laborales de su puesto de trabajo, debido a que deben cumplir con un stock de prendas diarias. Las personas que se encuentren realizando estudios académicos individuales deben ajustar sus turnos de trabajo con el fin de no incumplir con las horas laborales exigidas por cada empresa. Generalmente en las pymes del sector de confecciones se distribuyen los turnos de medio tiempo, debido a que el empleado está en una posición desgastante y la sobre carga de trabajo puede llevarlo a tener inconvenientes de salud; en el tiempo restante el

empleado puede cumplir con sus obligaciones académicas. (Ver anexo 6: pregunta 11 encuesta realizada a los empleados)

Al 48.78% de los empleados los horarios de capacitación le han sido ajustados a su jornada de trabajo, en cambio un porcentaje mayor como es el 51.22% de los empleados no les han sido ajustados los horarios de capacitación y este inconveniente les ha impedido continuar con sus estudios individuales, e incluso les ha impedido asistir a programas de capacitación otorgados por la empresa, debido a que no pueden ausentarse de su puesto de trabajo.

En total el 24.39% de los empleados son apoyados para asistir a jornadas de capacitación en horarios y días estipulados por la empresa; promoviendo así que los funcionarios estén actualizados con las nuevas tecnologías y nuevas técnicas en los procesos de confecciones.

El 75.61% de los empleados encuestados no cuentan con el apoyo de la empresa para asistir a capacitaciones individuales, ni empresariales, ni siquiera a cursos gratis promovidos por entidades estatales como el SENA. Es común encontrar en este sector de la industria textil una alta rotación de personal y contratos desde 3 hasta 12 meses.

Uno de los principales inconvenientes que tienen las pymes de confecciones para capacitar a su recurso humano es el costo. Los directivos expresan que realizar un plan de capacitación anual es muy costoso para ellos que tienen empresas pequeñas, y que debido a que la rotación de personal es alta, se perdería la esencia del programa de formación porque no se estaría invirtiendo en el desarrollo de la empresa, sino en beneficios individuales.

El 73.17% de los empleados de las pymes están de acuerdo en que la empresa donde laboran cuentan con los recursos necesarios para capacitar al personal, pero que no tienen un programa formal diseñado para que todos los empleados constituyan parte del desarrollo interno y se formen en temas relacionados con su cargo, logrando en el empleado una superación personal que se evidencie en resultados a corto plazo en su desempeño en la empresa.

El 26.83% restante no cree que las empresas donde laboran cuenten con los recursos necesarios para capacitar a todo el personal y esto debido a la desorganización en la gestión interna y la mala elaboración de su presupuesto, en donde no asignan dinero a la formación de los empleados.

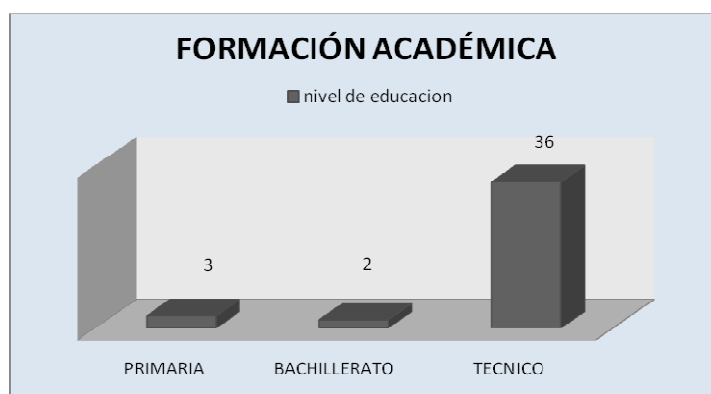
La capacitación de los empleados cobra gran importancia en el éxito empresarial y de ella depende que las estrategias gerenciales se conviertan en el camino hacia las metas propuestas a mediano y largo plazo.

Desarrollar un programa de educación formal para los empleados es un compromiso de los directivos y apunta al mejoramiento continuo de los resultados.

5.3 NIVEL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI

En la muestra de las pymes de confecciones en Cali el total de los empleados con edades entre 18 y 35 años cuentan con un nivel de formación académica a nivel técnico. El 18.2% de los empleados entre los 36 y 45 años no cuentan con un nivel de formación académica (bachillerato, técnico, tecnológico, universitario); el 81.8% restante cuenta con un nivel de formación académico (estudios primarios) que les permite desempeñarse sin inconvenientes en su cargo. El 66.7% de las personas mayores de 45 años cuentan con un nivel de formación académica; mientras que el 33.3% restante no cuenta con una formación académica ubicándose así en cargos generales.

GRAFICO 5 Nivel De Formación Académica



El 95.12% del personal operativo (costura) en las pymes de confecciones es femenino. Las 3 personas que no cuentan con formación académica son personal de servicios generales, solo realizaron estudios primarios. El 4.88% del personal de costura es masculino, y se desempeña en maquinas pesadas.

El 68.3% de los empleados con edades entre 18 y mayores de 45 años, tienen una profesión relacionada a su ocupación actual, cuentan con estudios técnicos y tecnológicos principalmente en el SENA y la academia de dibujo profesional, también hay personal de otras instituciones de educación técnica y tecnológica menos reconocidas; el 31.7% restante tienen una profesión diferente a su ocupación y manifiestan estar laborando por una oportunidad de empleo y porque tienen conocimiento de confección de prendas de vestir. (Ver anexo 7: pregunta 2 encuesta realizada a los empleados)

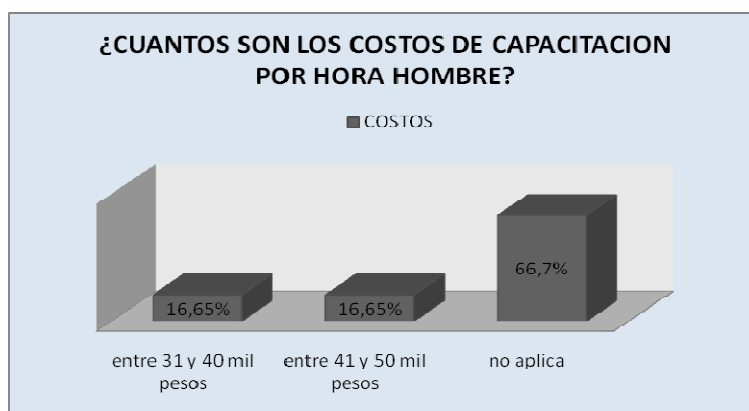
El 35.7% de los empleados con edades entre 18 y 25 años recibieron capacitación al momento de entrar a la empresa en temas relacionados con manejo de nuevos equipos de costura y nuevas técnicas de confección. El 64.3% restante no recibieron capacitación al momento de ingresar a la organización y aseguran que con el conocimiento que tienen pueden desarrollar perfectamente todas las actividades de su cargo. Estas personas al ser más jóvenes cuentan con un mejor nivel de estudio y con una capacidad y vitalidad para desarrollar sus funciones.

Del total del personal con edades entre 26 y 35 años solo recibieron capacitación el 30.8% en temas relacionados con manejo de nuevos equipos de costura y nuevas técnicas de confección. Ninguno de ellos recibió capacitación en temas relacionados con actividades para mejorar el desempeño en su cargo actual. El 69.2% de los empleados restantes no recibieron capacitación de ningún tipo.

El 27.3% del personal con edades entre 36 y 45 años, y el 66.7% del personal mayor de 45 años fueron capacitados en temas relacionados con el manejo de nuevos equipos de costura; esta capacitación fue realizada en las pymes del sector porque era necesario integrar nuevas tecnologías para optimizar la producción y mejorar los procesos internos. El 72.7% de empleados con edades entre 36 y 45 años; y el 33.3 % de empleados mayores de 45 años no recibieron capacitación; ellos consideran necesaria la capacitación para desempeñarse de forma eficaz en su cargo y obtener mejores resultados minimizando materias primas y disminuyendo el tiempo en la elaboración de cada prenda.

El proceso de inducción y capacitación le permite al empleado conocer mejor los procedimientos y el control interno de la empresa, y las políticas de gestión. En el caso de los directivos este proceso les permite evaluar el desempeño del empleado y reforzar de manera verídica sus competencias mediante la aplicación indicadores de gestión.

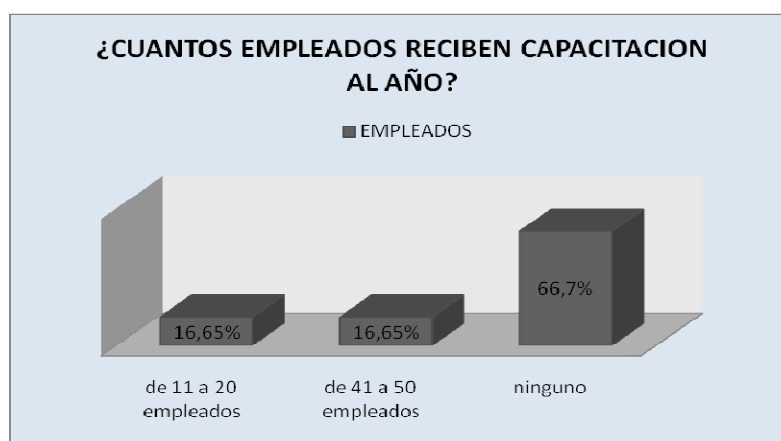
GRAFICO 6 ¿Cuántos son los costos de capacitación por hora hombre?



El 33.3% de las pymes que invierten en capacitación, tienen un costo por hora hombre que oscila entre \$31.000 y \$50.000, incluyendo refrigerios y material didáctico que se entregan en el transcurso del programa de formación.

El 66.7% de las pymes no invierte en capacitación por lo tanto no hay costos calculados referentes a la formación de cada uno de sus empleados. Estas microempresas invierten esporádicamente en actividades de actualización de la información, pero no tienen un presupuesto exacto de cuánto dinero invertirán en entrenar a los empleados, porque el programa de capacitación no forma parte de los objetivos de la empresa.

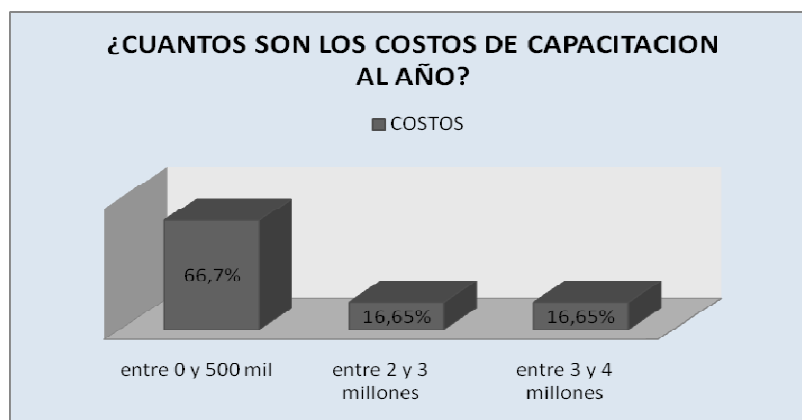
GRAFICO 7 ¿Cuántos son los empleados que reciben capacitación al año?



El 33.3% de las medianas empresas del sector de confecciones de Cali tienen incluida en sus políticas organizacionales la capacitación, contando con un plan de entrenamiento diseñado para cada cargo y capacita de 11 a 20 empleados anualmente.

El 66.7% restante, lo conforman las empresas que no capacitan a sus empleados, desafortunadamente no cumplen con los objetivos organizacionales y no obtienen valor agregado ya que no están al tanto del potencial de conocimiento y habilidades con que cuenta su capital humano.

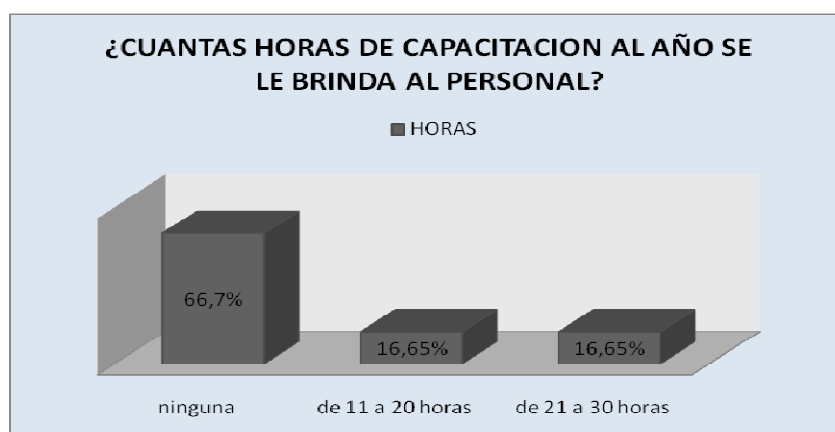
GRAFICO 8 ¿Cuántos son los costos de capacitación al año?



El 66.7% de las pymes tienen unos costos anuales de capacitación muy bajos, incluso algunas de estas organizaciones no realizan ninguna inversión en el desarrollo de los trabajadores. Esto debido a obstáculos como: temor de pérdida de poder por parte de los directivos, falta de resultados a mediano y largo plazo, falta de dinero para invertir, imposibilidad de los empleados ausentarse del puesto de trabajo y miedo por mayores exigencias por parte de los directivos.

Las medianas empresas invierten en la capacitación para desarrollar y aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de su recurso humano. Sus inversiones anuales se encuentran entre 2 y 4 millones de pesos, cumpliendo así con el propósito del plan de formación que se esté desarrollando en ese periodo de tiempo; obteniendo resultados como mejora de la calidad y eficiencia en los métodos de producción y una progresiva gestión de todo su capital humano.

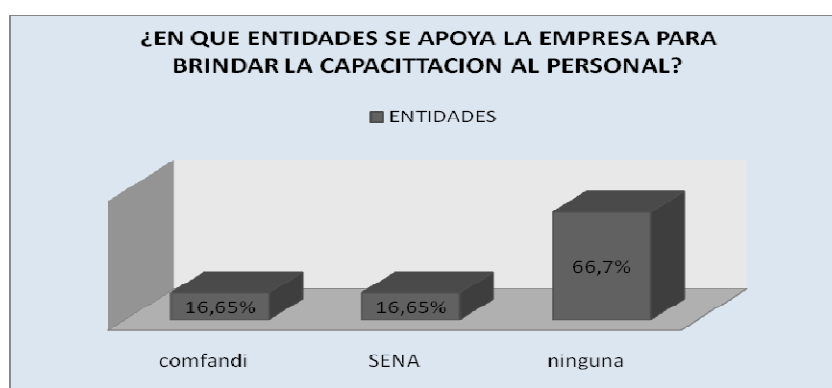
GRAFICO 9 ¿Cuántas horas de capacitación al año se le brinda al personal?



El 66.7% de las pequeñas empresas no le brinda ninguna hora de capacitación al personal, ellos solo cumplen con sus labores diarias de forma tradicional y aprenden con la experiencia adquirida en el puesto de trabajo.

El 16.65% de las medianas empresas le brinda entre 11 y 20 horas de capacitación al año a los empleados, logrando así actualizar su conocimiento, posibilitar nuevos conocimientos y lograr un eficaz desempeño en su puesto de trabajo.

GRAFICO 10 ¿En qué entidades se apoya la empresa para brindar capacitación al personal?



Las pymes de Cali que brindan capacitación a su personal se apoyan en entidades como el SENA COMFANDI con un porcentaje igual del 16.65%. Estas entidades brindan capacitación dentro y fuera de la organización y le facilitan a las pymes metodologías para ser implementadas en la organización. Principalmente la formación que dirige el SENA es para el personal operativo y la formación que dirige COMFANDI es para el personal administrativo.

El 66.7% de las pymes restantes no se apoyan en ninguna entidad y no proporcionan a los empleados dentro de la empresa posibilidades de mejoramiento, que solo se adquieren por medio del aprendizaje.

6. MECANISMOS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Un plan de capacitación debe ser preciso y estructurado, ya que es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento de la compañía, para que la dirección pueda diseñar, coordinar y ejecutar un plan de capacitación que se adapte a los requerimientos de la compañía⁴⁰.

La capacitación es una inversión que debe hacer la organización para lograr que los empleados estén actualizados en procesos, información y tecnología, con el fin de fomentar la comunicación entre todos los miembros que la componen y obtener mejores resultados en el desarrollo de competencias dentro de la organización.

Se deben aprovechar las habilidades de cada empleado motivándolo para que aprenda en su cargo y resaltando su esfuerzo ante todo el personal, para que así cada uno se motive a practicar y entrenar en su puesto de trabajo para perfeccionar sus técnicas y generar nuevas competencias productivas que lo hagan sobresalir ante los demás.

A continuación se presentara un modelo de formación que les permitirá a los empresarios promover el aprendizaje de su talento humano y desarrollar un plan de formación acorde a sus necesidades de capacitación.

6.1 EL PROCESO DE FORMACIÓN “MODELO”

(Chiavenato Idalberto, 2004) “Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual las personas se preparan para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar”.

Es cierto que la formación perfecciona el aprendizaje, pero también es una herramienta para que el empleado desarrolle sus habilidades y competencias con el fin de que sus actividades sean más productivas, contribuyendo así al desarrollo de la organización.

6.2 LA FORMACIÓN COMO UN PROCESO

El proceso de formación está compuesto por cuatro etapas⁴¹:

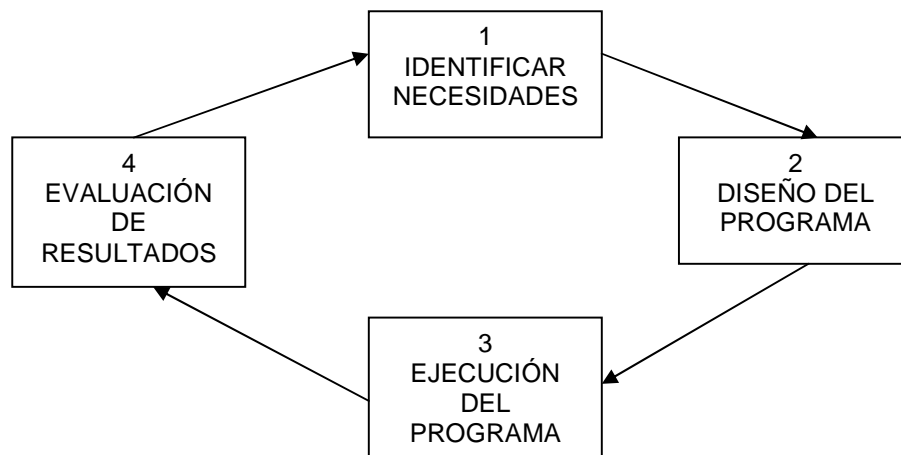
- Diagnostico: descripción de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.

⁴⁰SUAREZ, Adriana. artículo: como estructurar un plan de capacitación. www.gestionhumana.com 2008. p. 1

⁴¹ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano. McGraw Hill 2004 p.309

- Diseño: elaborar programas de capacitación para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementación: aplicar y conducir los programas de entrenamiento a los colaboradores.
- Evaluación: verificar los resultados de la formación.

FIGURA 3 Etapas Del Proceso De Formación



6.3 DIAGNOSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Para elaborar un diagnostico de debe realizar un censo en donde se evalúen las necesidades de formación; cuales son las descompensaciones que los empleados encuentran para desempeñarse en su cargo y en que están afectando estas carencias en la productividad, eficiencia y eficacia de su trabajo⁴².

Existen varios métodos para determinar el enfoque de formación en la empresa, realizando un análisis basado la organización, los recursos humanos, la estructura de los cargos y el entrenamiento.

A continuación se describen los pasos:

- El análisis organizacional determina que aspectos de la misión, visión y objetivos deben ser atendidos en la formación.

⁴² Ibíd. P.310

- El análisis del recurso humano determina los comportamientos, actitudes y habilidades que necesitan las personas para contribuir a la consecución de objetivos estratégicos de la organización.
- El análisis de cargos examina los requerimientos, destrezas y competencias necesarias para desempeñarse en cada cargo.
- El análisis de formación mira a través de los objetivos organizacionales, qué criterios se deben utilizar para evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento.

6.4 ACCIONES FORMATIVAS

La principal estrategia para el desarrollo del talento humano es considerar acciones que impliquen transformaciones del comportamiento; con el fin de que el empleado aumente su productividad, formándose técnicamente y desarrollando competencias.

Formación técnica: es necesario que los empleados mejoren sus capacidades y conocimientos operativos, teniendo en cuenta los siguientes factores⁴³:

- Garantizar la Calidad del sitio de trabajo (seguridad, orden y limpieza)
- Diagnosticar problemas relacionados con baja productividad, poca calidad del producto, exceso de errores y desperdicio, mal aprovechamiento del tiempo.
- Estrategias para mejorar la relación con el cliente
- Disminuir el número de quejas
- Métodos para aumentar la motivación e interés dentro de la organización
- Aumentar la cooperación

Formación por competencias: tienen como finalidad aumentar las capacidades del empleado. Es necesario que las competencias nuevas sean observadas simultáneamente y que se pongan en práctica.

Un factor clave para el buen desarrollo de las competencias para el desempeño en el cargo y la alta productividad, radica en conocer el perfil de competencias requerido, ayudando así a la identificación de factores que la empresa requiera incluir en las acciones formativas.

⁴³ Ibid. P.312

6.5 SELECCIÓN Y DISEÑO DE PLANES DE FORMACIÓN

Para que la organización cuente con personas y equipos excepcionales, es conveniente invertir en competencias que definan el talento y la personalidad de cada empleado.

Es importante a la hora de analizar las capacidades de una persona tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia de formación, los conocimientos, destrezas y competencias.

El diseño del programa de entrenamiento debe relacionarse a las necesidades estratégicas de la organización. En esta etapa de la formación es necesario evaluar las necesidades de las personas y de la organización, quienes deben establecer el nivel de desempeño esperado⁴⁴.

Para implementar el programa de capacitación, es indispensable realizar algunas preguntas dentro de la organización:

- ¿Quién debe capacitarse?
- ¿Cómo capacitar?
- ¿En qué área capacitar?
- ¿Dónde capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿Para qué capacitar?

Para que la formación arroje los resultados esperados es fundamental desarrollar estos programas constantemente, con el fin de que el empleado se encuentre actualizado.

6.6 IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES

Para implementar el programa de capacitación y formación es necesario tener en cuenta⁴⁵:

- El trabajador debe estar motivado para aprender
- El entrenador debe estar capacitado

⁴⁴ Ibid. P.313

⁴⁵ (CHIAVENATO 2004) “La capacitación es una forma de educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación de programas formales e informales de la formación” P.316

- El aprendizaje requiere retroalimentación y refuerzo
- La aplicación práctica aumenta el desempeño de la formación.

La etapa final del programa de formación es la evaluación y se hace con el fin de verificar si la capacitación tuvo en cuenta las necesidades de la organización, los colaboradores y los clientes.

Algunos elementos que pueden servir como herramienta de evaluación del programa de capacitación⁴⁶:

1. Datos concretos
 - Ahorro de costos
 - Mejoramiento de la calidad
 - Ahorro de tiempo
 - Satisfacción de los empleados
2. Medidas de resultados
 - Cliente atendidos
 - Tareas completadas
 - Productividad
 - Procesos terminados y completos
 - Dinero empleados en producción
3. Ahorro de costos
 - Costos variables
 - Costos fijos
 - Costos operativos
 - Costos administrativos
4. Mejoramiento de calidad
 - Índices de errores y desperdicios
 - Volumen o reproceso
 - Porcentaje de tareas exitosas
 - Cumplimiento de estándares establecidos
5. Ahorro de tiempo
 - Tiempo para completar un proyecto
 - Tiempo de procesamiento
 - Tiempo de supervisión
 - Tiempo de equilibrio para nuevos empleados
 - Eficiencia
 - Días de tiempo perdido

⁴⁶ Ibíd. P.318

Algunos elementos que pueden servir como herramientas para la evaluación de los resultados de la capacitación⁴⁷:

1. Evaluación del nivel organizacional
 - Aumento de la eficacia de la organización
 - Mejoramiento de la imagen de la empresa
 - Mejoramiento del clima organizacional
 - Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados
 - Mejoramiento en la atención al cliente
 - Facilidad de cambios e innovación
 - Aumento de la eficiencia
 - Involucramiento de los directivos en las practicas de formación
2. Evaluación en el nivel de recursos humanos
 - Reducción de la rotación y del ausentismo del personal
 - Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
 - Aumento del conocimiento de las personas
 - Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo
3. Evaluación en el nivel de cargos
 - Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos
 - Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación
 - Aumento de la productividad
 - Mejoramiento de la calidad
 - Reducción del índice de accidentes en el trabajo
 - Reducción del índice de mantenimiento de maquinaria y equipos
4. Evaluación en el nivel de formación
 - Consecución de los objetivos de formación
 - Retorno de las inversiones realizadas en la capacitación

⁴⁷ Ibíd. P.319

6.7 ALTERNATIVAS DEL ENFOQUE TRADICIONAL

Existen varias técnicas para transmitir la información al empleado y desarrollar las habilidades requeridas de formación, entre ellas se encuentran⁴⁸:

FIGURA 4 Alternativas De Capacitación

EN CUANTO AL USO	Orientadas hacia el contenido	conferencias, instrucción programada, instrucción asistida por computador
	Orientadas hacia el proceso	dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos
	Mixtas (contenido y proceso)	estudio de casos, juegos y simulaciones, conferencias y diversas técnicas en el sitio de trabajo
EN CUANTO AL TIEMPO (ÉPOCA)	Ante del ingreso en la empresa	programa de inducción o de integración a la empresa
	Después del ingreso en la empresa	entrenamiento en el sitio de trabajo o por fuera del sitio de trabajo
EN CUANTO AL SITIO DE TRABAJO	En el sitio de trabajo	entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimientos de cargos
	Fuera del sitio de trabajo	clases, películas, paneles, casos, dramatización, debates, simulaciones, juegos

Nos encontramos por ejemplo referencias a la “autoformación”, normalmente asociada a las “learning organization”. En algunas organizaciones se va más allá del desarrollo de la función formativa con base a procesos formativos como el explicado. Desde la tradicional formación se ha dado paso a la denominada autoformación:

- Autodirección: autonomía y a su vez responsabilidad del formado
- Integración de la formación en el trabajo diario, valorando adecuadamente la experiencia
- Utilización de las tecnologías como instrumento de formación
- El formador cede su condición de profesor en beneficio del consejero o facilitador

⁴⁸ Ibíd. P.317

- Elaboración de proyectos individuales en el ámbito de la formación, a los que se llega mediante la negociación, personalizando las necesidades, a la vez que se integran en los planes de la empresa, lo que permite hablar de co-inversión

6.8 SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN

Una de las causas de reflexión y también de frustración por parte de los directivos del talento humano tiene que ver con el comportamiento que percibimos en los puestos de trabajo después de finalizar un proceso de entrenamiento o capacitación.

La idea de conocer los resultados es que una vez reconocida la reacción de los empleados frente a la capacitación podemos tener una hipótesis sobre sus consecuencias e intentar movilizar acciones que nos permitan contrarrestar estos efectos fundamentados en la emoción y en la temporalidad de los mismos.

De esta manera necesitamos generar tareas nuevas que nos permitan consolidar la gestión de los programas de formación como una actividad de alto impacto en el apoyo y soporte al cumplimiento de las expectativas de desempeño de quienes participan en las jornadas de actualización y mejoramiento.

Las acciones de seguimiento se refieren a la necesidad de identificar, junto con las entidades de capacitación (SENA, FENALCO, COMFANDI), los aspectos, comportamientos o conocimientos que deben ser de especial atención por parte del área de talento humano. De este modo se deben fomentar espacios que permitan a los colaboradores mantener como punto de referencia elementos conceptuales y contextuales para profundizar en los contenidos y adaptarlos a las necesidades.

Se pueden plantear algunas prácticas de seguimiento para la capacitación:

Reunión semanal o quincenal Con el grupo participante para conversar sobre la manera en que se aplican los aprendizajes en el trabajo diario. Compartir dificultades y hacer referencia al contenido visto en el evento de capacitación.

Refuerzo conceptual al grupo Después de realizar la capacitación pasados dos meses traer de nuevo al conferencista o facilitador del proceso o, en su lugar, a alguien que domine el tema para realizar una presentación que refresque los conceptos y promueva nuevos conocimientos.

Establecer un plan de acompañamiento con los jefes inmediatos para revisar la manera en que se realiza la transferencia del aprendizaje y la gestión que realizan los funcionarios que participaron en la capacitación.

Programar un proceso de coaching con algunos de los participantes, de forma que se fortalezcan algunas de las competencias identificadas como claves para el éxito de la gestión realizada.

Entrevistas ocasionales con los participantes Se sugiere que la gerencia de capacitación y los jefes inmediatos tengan semanal o quincenalmente una conversación informal y desestructurada sobre la manera en que impactan lo aprendido sobre el desarrollo del trabajo.

Estas sugerencias llevadas a la práctica pueden generar diversas reacciones entre los participantes, pues van a sentir que no se les abandona en su proceso de formación y que existe un control medible, evaluable y observable de la gestión y los resultados por parte de la organización.

Además se puede lograr que el entusiasmo inicial se mantenga y se trasmita a otros, de forma que se convierta en un dinamizador del desempeño y la productividad.

6.9 ENTIDADES DE APOYO EN LA CAPACITACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES

FENALCO

Perfil de las Empresas

En este sector participan compañías dedicadas a la confección y comercialización de sus productos, dirigidos a cualquier público (niño, dama, caballero) o diseñadores de moda de la ciudad.

Proyectos y actividades

- Diseño de un programa de capacitación dirigido a gerentes y empleados de las empresas del sector en temas de producción, diseño, gerencia comercial y mercadeo.
- Estructuración de un plan de trabajo para crear un observatorio o centro de información del sector textil en Cali. (Tendencias de moda)
- Planeación de una actividad comercial para el sector.

Alianzas

- Convenio FENALCO - SENA para ofrecer programas de capacitación en temas de interés exclusivos para el sector.

Actividades

- 28 de diciembre celebración del día de la modista, sastre y diseñador de modas

COMFANDI

PALMIRA

Capacitación en Confecciones

- Modistería básica
- Especialización de blusas
- Especialización en faldas
- Especialización en slack

CALI

- Confección de ropa interior masculina y femenina
- Cursos de confección
- Manualidades con tejidos

SENA

CALI

- Elaboración de jeans industriales
- Diseño de modas
- Manejo de maquinas de confección industrial para ropa exterior
- Corte y confección de camisas y pantalón dama
- Corte y confección de camisas y pantalón caballero
- Confección industrial
- Control de calidad en confección
- Mecánico de maquinas de confección industrial

7. CONCLUSIONES

Es irrefutable la importancia de la formación del talento humano en una organización para su continuidad, estos programas de capacitación fomentarán y orientarán el conocimiento de sus empleados al logro de metas corporativas.

La informalidad en algunos procesos de gestión del talento humano, lleva a que estas pymes no cuenten con el apoyo para desarrollar programas de capacitación o adquirir externamente recursos para ejecutarlos.

Los directivos profesionales no tienen un direccionamiento de la capacitación y muchas competencias en los empleados no son utilizadas de forma adecuada, logrando así que el personal desaproveche al máximo sus capacidades y sean productivos.

Es importante que todas las pymes cuenten con los procesos de reclutamiento de personal ya que para cada cargo hay una descripción de conocimientos y habilidades que debe tener el aspirante, también es necesario que los ocupantes de cada uno de los cargos de la organización cumplan con unas responsabilidades para que desempeñen sus tareas de manera efectiva y cumplan con las expectativas de los directivos porque cuentan con las capacidades necesarias para el cumplimiento de sus tareas.

Los procesos de selección y evaluación le permiten al microempresario contar con un filtro para escoger a los candidatos mejor cualificados, con el fin de aumentar la eficiencia en el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización.

Es necesario supervisar y evaluar el desempeño de los empleados para ver si están realizando bien sus tareas o hay que tomar acciones correctivas, hay que tener en cuenta que unos cargos exigen más que otros y que los estándares de desempeño de unos empleados son diferentes a los otros; los empleados son evaluados dependiendo al cargo que están desempeñando y a las habilidades que tenga cada uno para el logro de sus tareas; la finalidad principal de esta evaluación es extraer los aspectos positivos de cada empleado para estimularlos y motivarlos a que realicen cada día mejor su trabajo dentro de la empresa.

Actualmente se han presentado una serie de factores, reflejados en los resultados, que permiten apreciar la importancia de la capacitación, tanto en los empleados como en los directivos dentro de la organización. La gestión del aprendizaje proporciona a los colaboradores el conocimiento que necesita la organización para lograr un desempeño exitoso, por esta razón, la importancia de capacitar al personal radica en incentivar y motivar el desarrollo personal y laboral del recurso humano, porque de estos factores dependerán los resultados en los procesos.

En las pymes del sector de confecciones de Cali es necesario cultivar una cultura organizacional que motive a los empleados a adquirir nuevas técnicas, conocimientos, habilidades y competencias para desempeñarse de forma efectiva dentro de la empresa.

Los empleados observan que sus directivos no ven la capacitación como generadora de conocimiento, sino como una amenaza, debido a que un personal mejor facultado puede desear obtener una mejor retribución en su trabajo.

Si dentro de las pymes no se genera, ni se transfieren conocimientos, los empleados actuarán de una manera técnica, esto quiere decir que cada uno realizará su proceso para cumplir con los requerimientos exigidos, y no desarrollará competencias que le generen a la empresa ventajas competitivas.

Una cultura organizacional debe tener como finalidad el fomento constante de la comunicación entre empleados y directivos, y la actualización constante de información sobre los procesos productivos y cuestiones internas de la compañía.

Es necesario implementar una política empresarial ajustada a las necesidades de desarrollo del personal, con el objetivo de mantener, aprovechar e incrementar los niveles de conocimiento que se requieren internamente para su funcionamiento y estabilidad.

Los procesos de capacitación no se pueden aplicar con éxito, contando solamente con buenos deseos y nobles intenciones, sino que es necesario diseñar y poner en práctica programas específicos que se apoyen en una clara identificación de necesidades internas del personal, apoyo con cámaras de comercio, y entidades que impartan formación como: FENALCO, SENA, y CONFANDI principalmente.

El apoyo en estas entidades le permite al empresario diseñar programas de capacitación que se adapten a las necesidades de sus empleados, y les permite estructurar un plan de trabajo en donde se logren cumplir las expectativas planeadas.

Estas iniciativas de investigación y los resultados encontrados pueden servir de base para adelantar nuevos estudios de un mayor alcance en cuanto a la muestra y contribuir con alternativas de mejoramiento y desarrollo empresarial para este importante sector de la economía Vallecaucana.

8. RECOMENDACIONES

FIGURA 5 Aplicación actual del proceso de gestión del talento humano en las seis pymes del sector de confecciones en Cali

PROCESO IDEAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	APLICACIÓN ACTUAL EN LAS PYMES DE CONFECCIONES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	INDICADORES
RECLUTAMIENTO (Interno y Externo)	<ul style="list-style-type: none"> • Avisos en periódicos • Contactos con instituciones de educación técnica • Candidatos por recomendación de empleados • Base de datos de candidatos anteriores • Avisos en portales de internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicios de apoyo externo: psicólogos y temporales para brindar apoyo y asesoría en procesos de reclutamiento y selección de personal. • Contactos con entidades capacitadoras en el área de confecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de rotación de nuevos empleados • Socialización de vacantes • Programas de orientación • Seguimiento al reclutamiento • Divulgación al mercado • Fuentes de reclutamiento • Número suficiente de aspirantes • Cambios del mercado laboral
SELECCIÓN (Referenciación, Pruebas de conocimiento y capacidades, Pruebas sicométricas, Pruebas de personalidad, Pruebas Técnicas de simulación, Entrevista, Validación documental)	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Pruebas de personalidad convencionales (16PF, WARTEGG) • Pruebas Técnicas (Manejo de maquinaria de costura, técnicas de confección) 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en empresas temporales para la selección con el fin de contar con los candidatos que presenten las características adecuadas para ocupar el cargo ofertado por cada una de las pymes. • Asesoría externa (outsourcing) para apoyar el proceso de selección con el diseño de entrevistas y pruebas técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo de carácter interdisciplinar • Habilidades interpersonales • Razonamiento crítico • Compromiso ético • Competencias personales • Adaptación a nuevas situaciones • Iniciativa y espíritu emprendedor • Liderazgo • Capacidad de organización y

		<p>estandarizadas para cada uno de los cargos de las pymes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de pruebas técnicas y psicométricas adaptadas a las necesidades de cada cargo, con el fin de encontrar el personal con las características deseadas por las pymes. 	<p>planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destrezas en confección
<p>DESCRIPCIÓN DE CARGOS (Objetivo del cargo, perfil, competencias personales, técnicas, funciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de manera breve de las tareas en cargos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Describir las características de cada cargo, relacionar las tareas, como debe hacerlas, en que condiciones y porque hacerlas. • Relacionar los deberes y responsabilidades de cada cargo para evaluar de acuerdo a este indicador el desempeño del empleado. • Tarea que puede ser desarrollada por un estudiante en práctica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de tareas internas • Análisis de puesto • Nivel de salario • Normas • Procedimientos • Estándares de calidad
<p>ANÁLISIS DE CARGOS (Evaluar cargas de trabajo, identificar brechas como necesidades de capacitación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales con que debe contar el aspirante. • Identificar las responsabilidades que cada cargo impone y las condiciones en que se debe realizar el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento del personal • Afrontamiento de situaciones difíciles • Higiene y seguridad

		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar brecha entre el perfil del cargo y quien lo ocupa. • Trabajo que puede ser desarrollado por estudiante en práctica. 	
<p>INDUCCIÓN (Socialización y conocimiento de la empresa)</p> <p>ENTRENAMIENTO (desempeño de funciones en puesto de trabajo)</p>	<p>INDUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socialización con la organización: estructura organizacional, políticas, valores, normas internas, desempeño deseado, prestaciones legales, horarios de trabajo, <p>ENTRENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria de costura en algunos casos en el momento de ingreso del nuevo empleado. • Acompañamiento de personal con conocimientos en técnicas especiales de cada cargo para enseñar al nuevo empleado. 	<p>INDUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveer al empleado las herramientas que le faciliten la adaptación y socialización con la empresa, tales como: historia de la organización, estructura organizacional, políticas, creencias, valores, actitudes, normas internas, relaciones de desempeño, entre otras. • Brindar manuales y códigos de ética que le permitan al empleado conocer a fondo la organización. • Brindarle al empleado la manera de conocer su puesto de trabajo y sus funciones, realizando técnicas de simulación antes de empezar en su cargo. • Suministrar al empleado información de todas las dependencias con que se relacionara 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación profesional • Habilidades • Competencias • Nivel de aprendizaje • Programas internos de entrenamiento • Características de desarrollo organizacional • Asociatividad con la organización • adaptación al cambio • Adaptación a las creencias

		<ul style="list-style-type: none"> • Mostrarle las metas y objetivos que debe alcanzar en el cargo y en la organización. • Describir las prestaciones y servicios a que el empleado tiene derecho <p>ENTRENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipar al nuevo empleado con los conocimientos necesarios para su desempeño en el cargo, realizando las tareas con responsabilidad y cumpliendo con las metas de la organización. • Contribuir a la mejora de la calidad del trabajo, estimulando el interés del nuevo empleado por la organización y su cargo con reconocimientos personales y económicos. • Incrementar la eficiencia en el desempeño, logrando que el empleado realice sus tareas con completo conocimiento y motivado, diseñando incentivos internos como: competencias semanales de producción, 	
--	--	---	--

		incentivos por cumplimiento de pedidos antes del tiempo estipulado, menor generación de desperdicios por empleado y por área.	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Evaluar productividad, adaptabilidad e identificar necesidades de capacitación)	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de resultados del empleado en cuanto a producción 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el comportamiento del talento humano, integrando el desempeño del trabajador con los objetivos de la organización. Conocer la falta de aprovechamiento de los potenciales de cada empleado con el fin de corregir falencias y motivarlo Tomar medidas para mejorar el comportamiento de los empleados, basándose en la comunicación, la planificación y la organización del trabajo, destacando siempre las fortalezas y corrigiendo las debilidades. Incentivar a los empleados que tengan el mejor desempeño con sueldo por meritos, gratificaciones, y dejar como ultima medida el despido, utilizarlo en caso de que sea la última medida. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de ausentismo Potencial de desarrollo Desempeño Productividad Actitudes conductas

<p>CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN (Refuerzo o afinación de manera continua de los conocimientos, aptitudes, habilidades y por ende el mejoramiento del desempeño laboral)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación SENA y COMFANDI. • Reuniones informativas. • Conferencias • Aprendizaje en el puesto de trabajo • Rotación de cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las necesidades de cada cargo para poder asignar los recursos adecuados en el presupuesto de la organización. • Diseño, ejecución. Evaluación, control y seguimiento del programa de capacitación. • Actualizar y complementar los conocimientos y habilidades adquiridas en el cargo por medio de jornadas de capacitación dentro y fuera de la organización. • Asegurar el desarrollo del talento humano con que cuenta la organización perfeccionando técnicas y aportando nuevos conocimientos y habilidades en cada cargo • Prevenir problemas dentro de la organización relacionados con el empleado y la actualización de información. • Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de capacitación • Objetivos de capacitación • Cantidad de personal capacitado • Modalidad de formación (formal informal) • Educación profesional • Intensidad de recompensa del aprendizaje • Tiempo transcurrido entre desempeño y recompensa • Expansión de la empresa • Cambio de métodos y procesos de trabajo • Faltas, licencias y vacaciones del personal • Expansión de líneas de productos y servicios • Modernización de maquinarias y equipo • Producción y comercialización de nuevos productos y servicios
--	---	--	---

		miembros de la organización.	
SEGUIMIENTO A LA CAPACITACIÓN (Validación de la aplicación de los conceptos aprendidos)	<ul style="list-style-type: none"> No aplica 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y conocer los requerimientos futuros de los empleados y las inconformidades. Conocer los resultados a corto plazo de las jornadas de capacitación, evaluando el desempeño en el cargo y la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación. Solucionar problemas potenciales dentro de la organización que no hayan sido atendidos en capacitaciones anteriores. Realizar un formato de encuesta adaptado a las necesidades de formación para aplicarlo de 1 a 3 meses después de la capacitación con el fin de conocer los resultados de este proceso, identificando si se logro el objetivo o hay que realizar acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración de la capacitación Aplicación de técnicas de confección Calidad de producción Productividad Cumplimiento de pedidos Relaciones entre personal Número de quejas Falta de cooperación Número de accidentes laborales Errores en la ejecución de ordenes Participación de directivos en la solución de problemas

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas, Sérvulo Administración de la pequeña empresa 2002.
- Ariza Peláez, Hernán. Gerencia del Talento humano. 1997
- Bohlander, George. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Cengage Learning Editores.
- Brunet I, y Belzunegui Angel. Teorías sobre la empresa. Edic. Pirámide. 2005.
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos humanos. Octava edición McGraw Hill. 2007
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos en la organización. Mc Graw Hill. 2002
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc Graw Hill. 2004
- Cohen Karen Daniel. Sistema de información para la toma de decisiones segunda edición Mc Graw- Grill
- Da Silva, Reinaldo. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Mc Graw Hill.
- Da Silva, Reinaldo. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN. Cengage Learning Editores.
- Daft, Richard. ADMINISTRACIÓN. Cengage Learning Editores.
- Davenport Thomas, Capital humano. Gestión 2000.
- Decenzo David. Robbins Stephen. Administración de recursos humanos. 2001
- Drucker, Peter. La sociedad pos capitalista. Editorial Norma. 1994
- Freeman, Stoner. ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación.
- Galeano Pedraza, Luis Jairo. La administración del talento humano. 2000
- Giménez, Gregorio. La dotación de capital humano de América: Latina y el Caribe. Publicación: Revista de la CEPAL, Agosto de 2005
- Gonzales Ariza, Ángel León. Métodos de compensación basados en competencias. 2006

Grandió Dipoco Antonio. Capital Humano como Fuente de Ventaja Competitiva: Algunas Reflexiones y Experiencias. Editores Netbiblo España 2005.

Hellriegel, Don. ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS. Cengage Learning Editores.

Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Mc.Graw Hill. 1994

Hitt, Michael. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Cengage Learning Editores.

Londoño Uribe, Jhon Jairo. Diseño del área funcional de gestión del talento humano. 1998

PONS, Blasco María Amparo. "Determinación Salarial: Educación y Habilidad. Análisis teórico y Empírico del caso español". Universidad de Valencia. 2004.

Robbins, Stephen. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Pearson Educación.

Rodríguez, A.G. La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo, Universidad de Caldas. Tesis: el talento humano y la reforma a la seguridad social en Salud en Colombia. 1999.

Suarez Adriana. Como estructurar un plan de capacitación. 2008

Varela, Ricardo. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN. Pearson Educación. Pág. 57

Alcaldía de Santiago de. Cali en cifras 2007-2008

Cámara de comercio de Cali. Agenda interna del valle

Colombia, Fundes. 2003.

Dane. Censo económico 2006

Giménez, Gregorio. La dotación de capital humano de América: Latina y el Caribe.

Publicación: Revista de la CEPAL. 2005

Gobernación del Valle

Legis, 2005

Revista Dinero. Cuadernillo 1 a 6: Crecimiento para el Éxito Empresarial

Revista Dinero. Encuesta Anual Manufacturera. Publicado Junio 22 de 2007.

www.ccc.org.co

www.dane.gov.co

www.gestionhumana.com

www.gestiopolis.com.co

www.mincomex.gov.co

ANEXOS

Anexo A pregunta 6 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE											
ENCUESTA											
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI											
P.¿CREE NECESARIO EN SU AREA DE TRABAJO LA CAPACITACION?											
		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	entre > 45 años	diseños profesionales	kassiss	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTAL	4	6	6	2		4	4	2	3	5
	%	28,6%	46,2%	54,5%	66,7%		40,0%	40,0%	40,0%	60,0%	100,0%
no	TOTAL	10	7	5	1	6	6	6	3	2	
	%	71,4%	53,8%	45,5%	33,3%	100,0%	60,0%	60,0%	60,0%	40,0%	
Total	TOTAL	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO

Anexo B Pregunta 10 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE											
ENCUESTA											
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI											
P.¿EXISTE UN PLAN DE DESARROLLO ACADEMICO FORMAL PARA TODOS LOS EMPLEADOS?											
		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	entre > 45 años	diseños profesionales	kassiss	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTAL	6	7	5	1		9	10			
	%	42,9%	53,8%	45,5%	33,3%		90,0%	100,0%			
no	TOTAL	8	6	6	2	6	1		5	5	5
	%	57,1%	46,2%	54,5%	66,7%	100,0%	10,0%		100,0%	100,0%	100,0%
Total	TOTAL	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO

Anexo C pregunta 7 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
ENCUESTA
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI
¿LOS ENTORNOS QUE TIENE EN SU CARGO LE DAN LA SEGURIDAD DE DESEMPEÑARSE DE MANERA EFICIENTE E

		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	> 45 años	diseños profesionales	kassiss	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTA	9	8	10	3	6	5	7	2	5	5
	%	64,3%	61,5%	90,9%	100,0%	100,0%	50,0%	70,0%	40,0%	100,0%	100,0%
no	TOTA	5	5	1			5	3	3		
	%	35,7%	38,5%	9,1%			50,0%	30,0%	60,0%		
Total	TOTA	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO

Anexo D pregunta 8 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
ENCUESTA
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI
P.¿NECESITA CAPACITACION PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	> 45 años	diseños profesionales	kassiss	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTA	11	12	7	2	5	10	8	5	4	
	%	78,6%	92,3%	63,6%	66,7%	83,3%	100,0%	80,0%	100,0%	80,0%	
no	TOTA	3	1	4	1	1		2		1	5
	%	21,4%	7,7%	36,4%	33,3%	16,7%		20,0%		20,0%	100,0%
Total	TOTA	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO

Anexo E pregunta 9 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE											
ENCUESTA											
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI											
P.A¿HAY POSIBILIDAD PARA LOS PROFESIONALES HACER CARRERA EN LA EMPRESA?											
		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	> 45 años	diseños profesionales	kassis	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTA	4	5	5			4	4	3	2	1
	%	28,6%	38,5%	45,5%			40,0%	40,0%	60,0%	40,0%	20,0%
no	TOTA	10	8	6	3	6	6	6	2	3	4
	%	71,4%	61,5%	54,5%	100,0%	100,0%	60,0%	60,0%	40,0%	60,0%	80,0%
Total	TOTA	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO

Anexo F pregunta 11 encuesta realizada a los empleados

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE											
ENCUESTA											
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR DE CONFECCIONES EN CALI											
P.A¿LOS HORARIOS DE CAPACITACION HAN SIDO AJUSTADOS A SU HORARIO DE TRABAJO?											
		EDAD				EMPRESA					
		entre 18-25 años	entre 26-35 años	entre 36-45 años	> 45 años	diseños profesionales	kassis	creaciones chazari	creaciones e y	livins jeans	creaciones america
si	TOTA	6	8	5	1		10	10			
	%	42,9%	61,5%	45,5%	33,3%		100,0%	100,0%			
no	TOTA	8	5	6	2	6			5	5	5
	%	57,1%	38,5%	54,5%	66,7%	100,0%			100,0%	100,0%	100,0%
Total	TOTA	14	13	11	3	6	10	10	5	5	5
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

CAROLINA PRADO